

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**La asociatividad y competitividad de las organizaciones de pequeños
productores del sector agrario peruano. Caso de estudio: Cooperativa
Túpac Amaru**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

FIGUEROA LEON, Irina Lizeth

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

SAAVEDRA CRUZADO, Luis Alonso

Asesorados por: Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

Lima, diciembre del 2020

La tesis

La asociatividad y competitividad de las organizaciones de pequeños productores del sector agrario peruano. Caso de estudio: Cooperativa Tupac Amaru

ha sido aprobada por:

Mgtr. Juan Martín Beaumont

[Presidente del Jurado]

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

[Asesor Jurado]

Mgtr. Germán Adolfo Velasquez Salazar

[Tercer Jurado]

Gracias a Dios por todas sus bendiciones. Gracias a mis papás y hermanos por todo su cariño y apoyo. En especial, gracias a mi mamá por todo su amor, paciencia y apoyo constante. Finalmente, gracias al profesor Hugo Wiener por acompañarnos durante todo el proceso de esta investigación.

Irina Figueroa

Dedicado a mi mamita Aida por todo el amor y apoyo que me ha brindado a lo largo de mi vida y su constante aliento por buscar superarme más cada día. A mis padres, hermanas y abuelo igualmente por su apoyo y sacrificios para que logre mis objetivos. A nuestro asesor Hugo Wiener por compartir sus conocimientos, guiarnos y apoyarnos a largo de esta investigación.

Luis Saavedra



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Preguntas de investigación	7
2.1. Pregunta general.....	7
2.2. Preguntas específicas.....	7
3. Objetivos de investigación	7
3.1. Objetivo general.....	7
3.2. Objetivos específicos.....	7
4. Justificación.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Asociatividad.....	10
1.1. Definiciones.....	10
2. Competitividad	17
2.1. Definiciones.....	17
2.2. Dimensiones de la competitividad	21
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	28
1. Contexto de las investigaciones revisadas de la facultad de Gestión.....	28
2. Contexto agrario peruano	34
2.1. Factores legales y políticos.....	35
2.2. Asociatividad agraria y situación de las cooperativas y asociaciones.....	39
2.3. Dificultades de la asociatividad en el sector agrario	43
3. Antecedentes y contexto de la Cooperativa Tupac Amaru Ltda.....	44
3.1. Sector cafetalero peruano	44
3.2. Cooperativa Túpac Amaru.....	45
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	48
1. Diseño de la investigación.....	48

1.1. Alcance.....	48
1.2. Enfoque	48
1.3. Estrategia	49
2. Herramientas de recolección de información	50
2.1. Revisión y análisis de fuentes secundarias	50
2.2. Recolección y análisis de información de fuentes primarias	50
3. Flujo de trabajo de proceso metodológico.....	52
CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y HALLAZGOS	54
1. Componentes de la asociatividad.....	54
1.1. Capital social	54
1.2. Confianza y motivación.....	56
1.3. Cooperativismo	57
1.4. Gobernanza y gestión.....	60
1.5. Alianzas	62
1.6. Responsabilidad social empresarial	64
1.7. Comercio Justo	65
1.8. Sostenibilidad	66
2. Componentes de la Competitividad	67
2.1. Cadena de valor	67
2.2. Desarrollo territorial.....	69
3. Dimensiones de la Competitividad	70
3.1. Capacidad tecnológica y productiva	70
3.2. Conocimiento y acceso a mercados	75
3.3. Capacidad y calidad de capital humano	82
3.4. Capacidad financiera	85
4. Calidad de vida	88
CONCLUSIONES	91
REFERENCIAS	97

ANEXOS.....	110
ANEXO A: Modelos o Enfoques de Competitividad.....	110
ANEXO B: Matriz de consistencia.....	113
ANEXO C: Tabla de estudios de caso consultados de las tesis FGAD.....	116
ANEXO D: Consentimientos informados.....	120
ANEXO E: Guías de entrevistas.....	121



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de asociatividad empresarial.....	10
Tabla 2: Definiciones de capital social	11
Tabla 3: Modelos o enfoques de competitividad estudiados	21
Tabla 4: Dimensiones y componentes de competitividad generados por la asociatividad	22
Tabla 5: Clasificación de cooperativas en Perú	41
Tabla 6: Personas entrevistadas según clasificación.....	51



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa conceptual de variables de asociatividad y competitividad	9
Figura 2: Distribución de organizaciones estudiadas en tesis FGAD	29
Figura 3: Descomposición sectorial del PBI – Perú (1994 y 2019).....	35
Figura 4: Proceso metodológico	52



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se propuso establecer a través de qué componentes, la asociatividad de pequeños productores agrarios influye en la competitividad y cómo los componentes de esta, contribuyen a mejorar su calidad de vida.

Con ese objetivo, este estudio revisó investigaciones sobre estos mismos temas que se han elaborado como tesis en la Facultad de Gestión y Alta Dirección, seleccionando dieciséis de ellas que refieren a dieciocho estudios de casos de distintas cooperativas y asociaciones de productores agrarios en diferentes regiones del país y que tienen diferentes productos principales como la papa nativa, quinua, cacao, banano orgánico y café. Se analizaron a partir de las categorías centrales de asociatividad y competitividad, que eran abordadas en cada estudio. Asimismo, la sistematización de estos casos fue enriquecida con un estudio de caso realizado sobre la Cooperativa Túpac Amaru y con entrevistas aplicadas a expertos como agentes públicos, sociales, académicos y consultores privados.

Como resultado de esta investigación, se obtuvieron significativas regularidades que explican la relación entre estas categorías y permiten desglosar los componentes más relevantes. La conclusión más importante es que la asociatividad es un camino eficaz para enfrentar las limitaciones que enfrenta la pequeña producción agraria; esta requiere de un impulso propio y de un proceso de construcción de confianza interna, siendo las asociaciones un paso intermedio y las cooperativas una forma de organización más sólida.

Asimismo, estas organizaciones, con una gobernanza equilibrada y una gestión profesional, pueden escalar a una organización competitiva medida por estándares mundiales como su inserción en mercados externos. La mayor competitividad también tiene su correlativo en ingresos más estables y superiores que se manifiestan en mejoras en la calidad de vida de los socios.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad comprender la relación entre asociatividad, competitividad y calidad de vida en pequeños productores agrarios con base en los hallazgos de estudios de casos en tesis de investigación de la FGAD y que, además, son contrastados con un estudio propio de la Cooperativa Túpac Amaru. Se revisaron dieciséis tesis con dieciocho casos de estudio para reunir significativa evidencia que permitiera identificar regularidades y establecer los nexos entre las tres categorías de análisis propuestas.

En el primer capítulo se detalla el problema de investigación, con algunas referencias al contexto agrario peruano y cafetalero, este último por corresponder al giro de negocios de la Cooperativa Túpac Amaru. Se explica cómo aparece el tema de la asociatividad en respuesta a los desafíos que enfrentan los pequeños productores agrarios, tema que es abordado en un creciente número de investigaciones de la FGAD y que se encuentra en la base del acercamiento a la Cooperativa Túpac Amaru. Delimitado el problema, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos. Por último, se precisa el aporte de esta investigación al conocimiento en gestión.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico. Debido a que se estudia organizaciones de pequeños productores agrarios, y al haber sido este tema tratado por una cantidad significativa de tesis de la Facultad de Gestión, se identificaron las categorías de análisis empleadas obteniendo variables que se agrupan en dos pilares centrales: asociatividad y competitividad. En ese sentido, este capítulo se divide en dos partes: la primera repasa las definiciones sobre la asociatividad y sus componentes. En la segunda parte, se presentan las definiciones de competitividad y sus dimensiones en las que se agrupan los componentes que se pueden desarrollar con la correcta aplicación de la asociatividad.

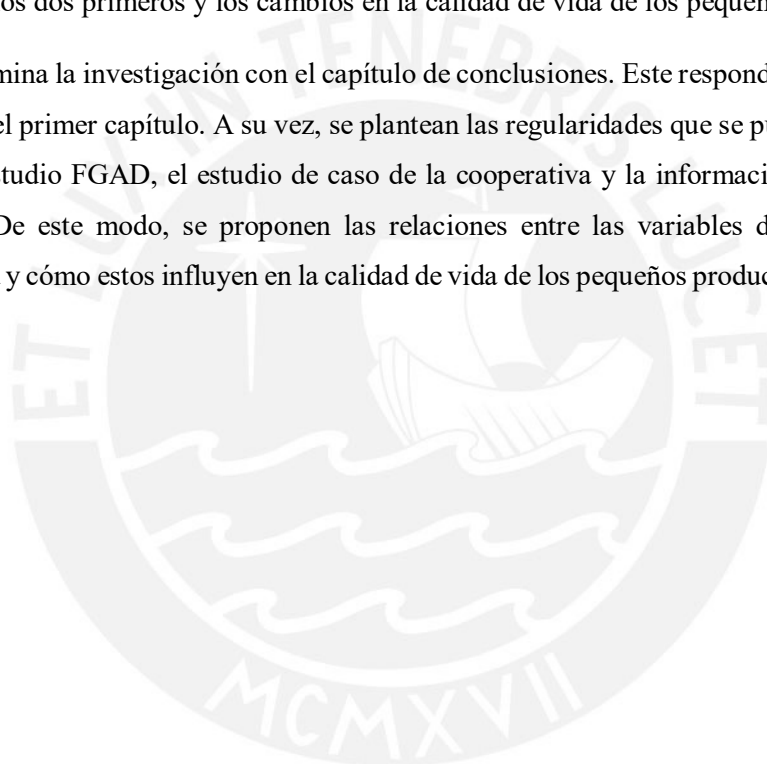
A continuación, en el tercer capítulo se desarrolla el marco contextual dividido en tres secciones. La primera, describe el contexto de las organizaciones que fueron sujetos de estudio de las investigaciones FGAD, señalando su ámbito de acción, su producto principal, entre otras características. En la segunda sección se analiza los factores políticos y legales que influyen en la competitividad de las organizaciones de pequeños productores agrarios. Asimismo, se hace una reseña sobre la asociatividad agraria, la situación de las cooperativas y asociaciones, y las dificultades que enfrentan. En la última sección se presenta la situación del sector café y se hace una descripción sobre los antecedentes y contexto de la Cooperativa Tupac Amaru.

En el cuarto capítulo, se detalla la metodología empleada en el presente estudio, para lo cual se menciona el alcance, enfoque y estrategia empleados en la investigación. Luego, se

describe las herramientas utilizadas en la recolección de información. Por último, se explica el flujo de trabajo realizado en el proceso metodológico.

En el quinto capítulo se realiza el análisis de toda la información reunida, a partir de las variables de asociatividad y competitividad propuestas. Así, se sistematizan los hallazgos de los dieciocho casos de estudio contenidos en las investigaciones, y la información obtenida de la Cooperativa Túpac Amaru, apoyando cada uno de estos puntos con las opiniones e información brindada por expertos entrevistados. Los hallazgos se agruparon en tres temas secuenciales: primero, los componentes relevantes de la asociatividad; segundo, la competitividad de los pequeños productores asociados, estableciendo la conexión con la asociatividad; y tercero, la relación entre los dos primeros y los cambios en la calidad de vida de los pequeños productores.

Se culmina la investigación con el capítulo de conclusiones. Este responde a los objetivos planteados en el primer capítulo. A su vez, se plantean las regularidades que se pueden extraer de los casos de estudio FGAD, el estudio de caso de la cooperativa y la información brindada por los expertos. De este modo, se proponen las relaciones entre las variables de asociatividad, competitividad y cómo estos influyen en la calidad de vida de los pequeños productores asociados.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo parte por la delimitación de la problemática a investigar. Sobre esa base se plantea el objetivo general y los objetivos específicos, seguidos de la pregunta general y preguntas específicas que orientarán el estudio. Finalmente, se desarrolla un conjunto de argumentos sobre el aporte de este trabajo de investigación al conocimiento sobre la gestión de organizaciones.

1. Problema de investigación

Según el INEI (2020), el sector agrario peruano viene presentando un sostenido e importante dinamismo. En las dos últimas décadas (2000-2019), creció a una tasa promedio anual de 3.6%. Sin embargo, este crecimiento ha sido diferenciado por condiciones agroclimáticas, distribución desigual entre regiones y acceso a recursos de los productores (Banco Mundial, 2017).

El dinamismo se explica por el destacado impulso de las agro exportaciones provenientes principalmente de la costa. En el 2000 se había promulgado la Ley de Promoción Agraria que estableció incentivos tributarios y laborales a la inversión en esta actividad (Sociedad de Comercio Exterior, 2019). Estos beneficios se extinguían en diciembre del 2021 pero en setiembre de 2019 se extendieron hasta diciembre 2031. Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Riego, en adelante MINAGRI, presentó el plan estratégico sectorial multianual 2015-2021, en el cual se plantearon políticas agrarias enfocadas en el incremento de la competitividad agraria e inserción en los mercados, con énfasis en los pequeños productores y la gestión de recursos naturales en forma sostenible (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

En cuanto al café, es un cultivo que es sostenido mayoritariamente por pequeños productores. Venía creciendo a la par del sector agrícola hasta que, en 2013, la plaga de la roya amarilla causó inmensos daños en los cafetales. El café es uno de los principales commodities que se comercializan en el mundo, estando solo detrás del petróleo. Sus precios y demanda registran una elevada volatilidad alrededor de una línea tendencial de crecimiento. En el ámbito internacional, Perú es el noveno productor de café y el quinto exportador. Del total de la producción peruana, el 99% es exportado, pues el consumo interno del grano todavía es muy bajo: se trata del país productor de café con el menor consumo per-cápita (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017).

La producción cafetalera se desarrolla mayormente en la selva alta. Los pequeños productores representan el 85% del total de caficultores nacionales y conducen extensiones entre 1 a 5 hectáreas con bajo nivel tecnológico. Del total de productores cafetaleros, solo el 20 % se encuentra asociado, generalmente en cooperativas, las cuales acopian el grano de sus socios,

seleccionan, empaacan y exportan. Estos productores sostienen una parte de las exportaciones de café orgánico (9.8% del total exportado) y otra parte de cafés especiales (2.4% del total exportado) (Díaz & Meike, 2017).

La ex ministra de Agricultura, Fabiola Muñoz, afirmó que, pese a la vigencia de la Ley de Promoción, así como de las políticas y estrategias mencionadas, el crecimiento en el sector agrícola no se reparte de manera equitativa para todos los segmentos (MINAGRI, 2019). La parte menos aventajada son los pequeños productores, ya que no pueden ser competitivos en los mercados debido a sus carencias tecnológicas, de conocimiento y de recursos; dando como resultado que sus beneficios económicos sean casi nulos (Banco Mundial, 2017).

A inicios de la década pasada, Aznarán (2003) afirmaba que “el proceso de globalización expulsa gran parte de las líneas de producción agrícolas de los países subdesarrollados fuera del mercado global debido a la baja productividad y al desconocimiento de las necesidades del mercado global, etc.” (p. 65). Por esta razón, los pequeños agricultores no cuentan con la capacidad económico-empresarial de responder a la demanda del mercado global, lo que se traduce en un bajo nivel de competitividad e ingresos. Esto último les impide participar en el mercado y satisfacer sus necesidades (Aznarán, 2003).

En el mundo contemporáneo, contar con ventajas comparativas no es suficiente, por lo que se acuñó el concepto ventajas competitivas. Para crear estas se requiere mayor esfuerzo y tiempo; esto incluye factores determinantes como mayor inversión en tecnología e innovación, contar con acceso a mercados, tener capital humano de calidad, generar alianzas estratégicas, entre otras (Bautista & Bonales, 2017). Por estas razones, los pequeños productores, individualmente, no pueden hacer frente a estos cambios y a las nuevas exigencias del entorno. Como resultado, terminan participando en mercados poco competitivos y sus beneficios son bajos o nulos, por lo que es necesario hacer un esfuerzo conjunto para estar a la altura de las demandas del mercado.

El Perú está fracturado en una variedad de ecosistemas que desfavorecen la explotación a escala. Sus recursos hídricos están concentrados en la vertiente oriental mientras que la costa es desértica. Las ventajas asoman no por el lado de los volúmenes sino de la diversidad de su oferta. Sin embargo, estas son poco aprovechadas por la débil inversión y la baja productividad de la mano de obra agrícola (MINAGRI, 2015). Además, el sector enfrenta una brecha en infraestructura y, si bien se han realizado importantes avances en los últimos años, aún persisten déficits en la accesibilidad a elementos básicos como agua, luz y transporte (Meléndez & Tapia, 2011). Se puede afirmar entonces, que estos impedimentos afectan directamente a la

competitividad de los productores agrarios sin posibilidad de generar ventajas competitivas que perduren en el tiempo.

Asimismo, las circunstancias de los agricultores familiares les dificultan el acceso a asistencia técnica integral y financiamiento que les permitan reunir las condiciones para competir en los actuales mercados globalizados. Además, otras dificultades que enfrentan son la ausencia de una gestión que pueda proyectar las ventas a futuro y/o producciones bajo contrato, sus sistemas de almacenamiento son ineficientes, la infraestructura vial se encuentra en mal estado, inadecuadas técnicas de manejo post cosecha, entre otras limitantes (Vásquez, 2011). Así, para que los pequeños productores puedan aprovechar las oportunidades de desarrollo en el sector agrario y ser competitivos en el mercado, deben cerrar o, al menos, acortar las brechas que tienen con la agricultura empresarial, que incluye desventajas económicas, sociales y tecnológicas (Vásquez, 2011, p. 45).

Ante estos desafíos emerge la alternativa de la asociatividad para mejorar la gestión, productividad y competitividad de los pequeños productores (Mathews, 2014). En el sector agrario, la asociatividad se entiende como una de las mejores formas de conectar a los pequeños productores y que, mediante esta, puedan superar los problemas de escasez de recursos uniendo fuerzas, lo que les permitirá generar beneficios para todos y aminorar los riesgos (Romero, 2009). De este modo, se puede entender a la asociatividad como un medio para poder articular a los productores no organizados y así posibilitar su acceso a mercados con ventajas competitivas que ayudarán a mejorar sus ingresos y reducir la pobreza rural (MINAGRI, 2014).

Si bien se ve a la asociatividad como una solución rápida y eficaz, existen diversos obstáculos desde los mismos productores como son la falta de involucramiento con los proyectos y la desconfianza entre ellos. A su vez, también hay ausencia de actores que los acompañen como podrían ser los gobiernos locales (Quillahuaman & Carasas, 2018).

Cabe resaltar que la asociatividad trae con ella ciertos retos que deben ser superados por los pequeños productores asociados con el fin de crecer competitivamente. Los pequeños y medianos productores agrarios enfrentan problemas complejos que no tienen que ver solo con su capacidad asociativa, sino que esta es más bien una necesidad para enfrentar colectiva y empresarialmente las variables que limitan su acceso a los mercados; así como, aprovechar oportunidades de negocio, de desarrollo y de bienestar. Además, el minifundio; es decir, la atomización de los predios de los pequeños productores, es una de las principales causas que determinan la poca colaboración, inequidad e ineficiencia del sistema agro productivo nacional (MINAGRI, 2014, p. 37).

Otro reto es el acceso al crédito agrario, ya que, a pesar de encontrarse agrupados en una asociación o cooperativa, los plazos suelen ser cortos y los créditos costosos debido a la percepción de riesgo de estos negocios por parte de las entidades financieras (Ravines, 2017). También se identifica como reto el inadecuado uso de recursos naturales, la erosión y la salinización. Aquí resaltan la quema de bosques como parte de la preparación de la tierra, el uso ineficiente del agua y la aplicación indiscriminada de fertilizantes sintéticos y agroquímicos (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011).

En adición a estas malas prácticas que afectan los suelos, se encuentran los factores de origen natural como la erosión y salinización. Por último, el bajo nivel de capital humano es otro reto para la correcta implementación de la asociatividad. El bajo empoderamiento, la falta de educación, la desconfianza y los conflictos por intereses menores entre los socios, limitan las opciones para la formación de relaciones y alianzas duraderas (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011).

En el caso de la Cooperativa Agraria Cafetalera Tupac Amaru Ltda. la problemática descrita no es ajena a su realidad. La cooperativa, tomada como sujeto de estudio en la presente investigación, fue constituida en 1972 y se encuentra ubicada en el Centro Poblado de Quiquirá en el distrito de Alto Inambari, provincia de Sandia, Puno. Actualmente cuenta con 168 socios hábiles (activos) y más de 500 socios inhábiles empadronados.

Por su estructura social, es una cooperativa de usuarios dedicada a promover el mejoramiento de la producción de sus socios, acopiar su producción, procesar y comercializar el café. Su objetivo social es el desarrollo social y económico de sus socios y familias. Así, buscan propiciar el desarrollo integral y capacidad empresarial de cada socio con servicios competitivos y de calidad relacionados a la actividad de producción, comercialización y transformación de café.

En resumen, los pequeños productores del sector agrario, pese a la vigencia de normas promocionales, no se encuentran preparados ni empoderados. Aquellos que actúan individualmente o están asociados débilmente, no tienen los medios adecuados para contar con tecnología que permita mejorar sus procesos. No pueden acceder a mercados con facilidad, ya que no tienen información de la demanda y les resulta difícil reunir volúmenes negociables y estandarizar su producción. Tienen limitado acceso a recursos debido a una infraestructura precaria. No cuentan con asistencia técnica para incrementar su valor como productores. Se les dificulta crear alianzas para acceder a mejores oportunidades, entre otras dificultades.

Lo señalado hasta aquí son constataciones que hicieron, en su momento, las investigaciones de otros tesis de la facultad con la preocupación común sobre el papel de la

asociatividad. Esta es abordada desde varias aproximaciones y perspectivas que comprenden cooperativismo, gobernanza y gestión, alianzas, comercio justo, sostenibilidad, cadena de valor, desarrollo territorial, entre otras. Esta investigación se propone comprender la relación entre asociatividad, competitividad y calidad de vida de los pequeños productores estudiados en las investigaciones consultadas y contrastando esos resultados con lo observado en la Cooperativa Tupac Amaru en Sandia, Puno.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Cuál es la relación entre asociatividad, competitividad y calidad de vida de los pequeños productores asociados en los estudios de casos de las investigaciones de la FGAD y en el presente estudio de caso de la Cooperativa Tupac Amaru?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la base conceptual y los factores que definen la asociatividad y la competitividad en pequeños productores agrarios?
- ¿Cuáles son los factores sociales, económicos, políticos y legales más relevantes para los pequeños productores asociados en organizaciones agrarias?
- ¿Qué conclusiones y regularidades se pueden obtener de los estudios de casos efectuados en la Facultad de Gestión de la PUCP y el presente estudio de caso sobre la relación entre asociatividad y competitividad de los pequeños productores?
- ¿Qué resultados han sido alcanzados por los pequeños productores asociados en los estudios de caso de la FGAD y el caso de la Cooperativas Tupac Amaru respecto a su calidad de vida?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

Comprender la relación entre asociatividad, competitividad y calidad de vida de los pequeños productores asociados en los estudios de casos de las investigaciones de la FGAD y en el presente estudio de caso de la Cooperativa Tupac Amaru

3.2. Objetivos específicos

- Revisar los conceptos teóricos y factores explicativos de la asociatividad y competitividad en pequeños productores agrarios.
- Identificar los factores sociales, económicos, políticos y legales más relevantes para los pequeños productores asociados en organizaciones agrarias.

- Sistematizar los resultados e identificar regularidades observadas por los estudios de caso efectuados en la Facultad de Gestión de la PUCP y el presente estudio de caso sobre la relación entre asociatividad y competitividad de los pequeños productores.
- Describir los resultados obtenidos por los pequeños productores asociados en los estudios de caso de la FGAD y el caso de la Cooperativa Tupac Amaru respecto a su calidad de vida.

4. Justificación

Uno de los objetivos de la agricultura peruana es potenciar modelos de asociativismo e implementar estrategias que faciliten el acceso de los pequeños productores a mercados que les permita mejorar sus ingresos económicos y promover el desarrollo empresarial del sector (Mamani, 2017). Esto se debe a que uno de los principales problemas en el sector agropecuario es el escaso desarrollo de los pequeños y medianos productores (Salas, 2017). Adicionalmente, del total de la agricultura peruana, el 97% son pequeños productores que no pueden enfrentar por su cuenta los grandes desafíos globales como el deterioro de los recursos naturales, crisis energética, persistente pobreza rural, entre otros (MINAGRI, 2015). Estos pequeños productores cuentan con el potencial, pero no las oportunidades ni accesos para desarrollarse y llegar a ser competitivos.

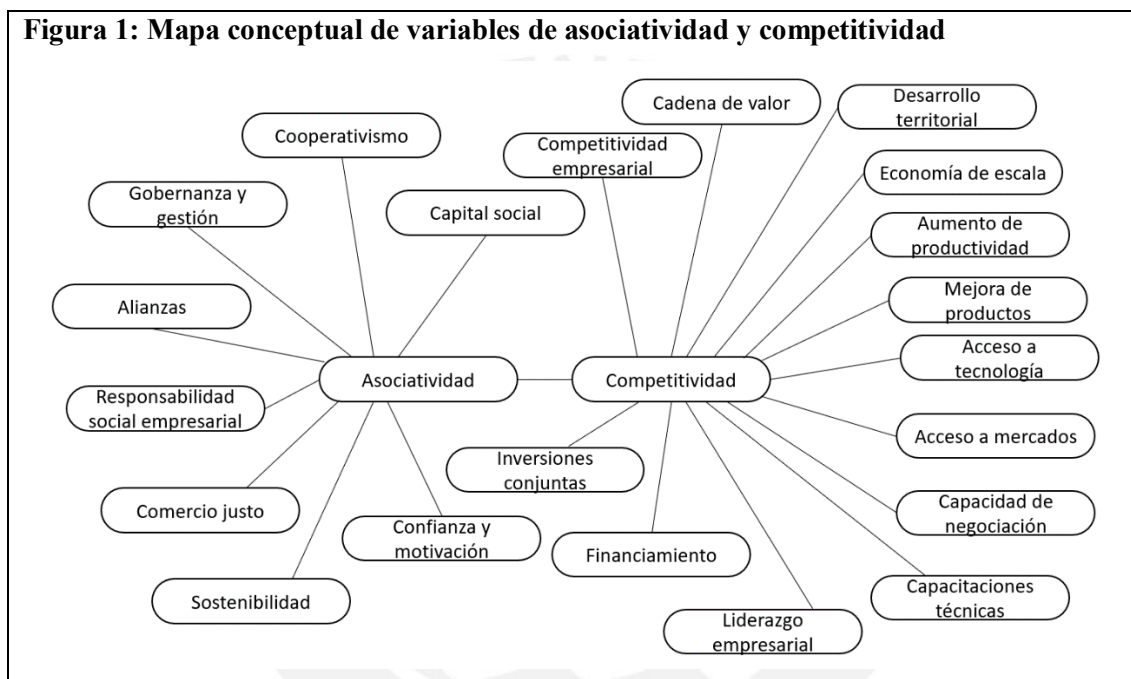
El presente estudio busca identificar y analizar el desarrollo de ciertos componentes de la asociatividad y de la competitividad, identificando cómo estos pueden llegar a influir en la mejora de la calidad de vida de los agricultores asociados. De este modo, se construye un marco analítico para encontrar la relación entre asociatividad, competitividad y calidad de vida. Asimismo, para poder comprender mejor la relación entre dichas variables, se analizan investigaciones previas efectuadas por tesis de la Facultad de Gestión y Alta Dirección sobre el mismo tema investigado y que cuentan con cooperativas o asociaciones como estudios de caso. Sumado a ello se realiza un estudio de caso de una cooperativa agraria.

Así, al contar con información de distintos casos y variables en común, se puede realizar un análisis de información más profundo, obteniendo regularidades que permiten escalar el nivel de análisis que tendría un solo caso, o casos comparativos, para inferir algunas conclusiones preliminares sobre este tema que, con seguridad, seguirá convocando otras miradas. En ese sentido, esta investigación aporta a la academia generando una perspectiva más consolidada del fenómeno de asociatividad y cómo aporta a la competitividad de los pequeños productores y, en definitiva, a su calidad de vida. El desafío es pues, agregar más estudios de casos que permitan avanzar a generalizaciones cada vez más sólidas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Interesaba estudiar a las organizaciones de pequeños productores agrarios. Este tema ha sido tratado por un número significativo de tesis en Gestión como estudios de casos. En este esfuerzo se ha reunido importante evidencia que permite establecer aspectos comunes y diferenciadores. Como punto de partida de este trabajo se han decantado las categorías de análisis que han sido abordadas por estos estudios y que se han agrupado en el siguiente mapa conceptual (ver Figura 1). Se destacan dos pilares del análisis: asociatividad y competitividad. Vinculados a estas categorías se estudian un conjunto de subcategorías que se identificarán como componentes.

Figura 1: Mapa conceptual de variables de asociatividad y competitividad



Este capítulo se divide en dos secciones. En la primera, se desarrollan las distintas definiciones de los componentes relacionados a asociatividad, como capital social, cooperativismo, gobernanza y gestión, alianzas, entre otros. En la segunda sección, se desarrolla la categoría de análisis competitividad haciendo énfasis en la competitividad empresarial. Luego se describen las definiciones de los componentes relacionados como la cadena de valor y desarrollo territorial. Finalmente, se abordan los demás componentes de competitividad agrupados en cuatro dimensiones: a) capacidad tecnológica y productiva, b) conocimiento y acceso a mercados, c) capacidad y calidad de capital humano y d) alianzas estratégicas.

1. Asociatividad

1.1. Definiciones

En esta sección se desarrolla la categoría de análisis asociatividad y los componentes relacionados que fueron identificados en las tesis FGAD. La categoría de análisis asociatividad ha venido tomando relevancia puesto que puede ser usada como una estrategia para lograr competitividad en pequeñas o microempresas, como en productores independientes. De este modo, se revisa a distintos autores y definiciones que muestran afinidad con los objetivos del presente estudio.

En la siguiente Tabla 1 se presentan algunas definiciones principales sobre asociatividad:

Tabla 1: Definiciones de asociatividad empresarial

Autor	Definición
Rosales, 1997	Es un mecanismo mediante el cual las organizaciones unen sus voluntades, recursos y capacidades en torno a objetivos comunes y con la finalidad de hacerse más competitivas en el mercado global
Liendo y Martínez, 2001	Es un mecanismo de cooperación y unión de medianas y pequeñas empresas, en las cuales se busca crear valor a través de la solución de problemas comunes que se dan, sobre todo, por falta de escala.
Mathews, 2014	El esfuerzo de cooperación inter empresarial que tiene como objetivo mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de sus participantes.
Barrera, Espejel, Herrera y Cuevas, 2016	Es un proceso de agrupamiento voluntario entre individuos u organizaciones que buscan trabajar juntos y de manera coordinada con el propósito de alcanzar metas y objetivos en común
González, Núñez, Basantes, Basantes y Bonilla, 2016	Es una facultad social de los individuos, que lo usan como medio para poder unirse, sumar esfuerzos y poder compartir ideas, para poder enfrentar y dar respuesta a distintos problemas

Adaptado de Rosales (1997), Liendo y Martínez (2011), Mathews (2014), Barrera et al. (2016), González et al. (2016).

Con base en estas definiciones se puede entender la asociatividad como un proceso mediante el cual se unen varios individuos u organizaciones con el objetivo de poder alcanzar metas en común, uniendo fuerzas entre ellos, como mencionan Liendo y Martínez (2001). Asimismo, según Barrera et al. (2016) y Mathews (2014), la asociatividad hace más eficientes los procesos administrativos, financieros y comerciales. También aumentan la productividad y su competitividad, lo que al final termina traduciéndose en mayores ingresos. De esta manera, basándose en los autores revisados, se puede definir asociatividad empresarial como un proceso mediante el cual se une organizaciones o individuos, de manera voluntaria, para poder mejorar sus capacidades, alcanzar objetivos en común y llegar a ser más competitivos en el mercado.

A su vez, la asociatividad logra desarrollar el capital social lo que permite la generación de confianza entre los integrantes, motivación para cumplir con los desafíos trazados y mayor equidad de género (puesto que muchas mujeres asumen el liderazgo con el respaldo del resto de asociados). Asimismo, ayuda con el fortalecimiento del liderazgo empresarial, la mejora de la autoestima y el empoderamiento a medida que se empiezan a alcanzar metas que de manera individual hubieran sido, tal vez, inalcanzables (Moyano, 2006).

1.1.1. Capital social, confianza y motivación

La asociatividad conduce a capital social. Este se fortalece como consecuencia de la asociatividad por su implicancia en la integración social de los miembros, puesto que significa la suma de conexiones que podrán ser utilizadas para alcanzar sus metas (Burt, 1992). Esto implica ciertas modalidades de convivencia en la que se comparten experiencias e intercambian ideas en interacciones directas entre los individuos (Aguirre & Pinto, 2006). En la Tabla 2 se presenta algunas definiciones relevantes sobre capital social:

Tabla 2: Definiciones de capital social

Autor	Definición
Putnam, 1993	Es un atributo o componente de la sociedad, tales como la confianza entre sus miembros y las normas de reciprocidad, los cuales pueden ayudar a mejorar la eficiencia de la sociedad
Fukuyama, 2003	Es un conjunto de normas sociales informales, potenciales y actualizables que fomentan la cooperación entre dos o más individuos.
Durston, 1999	Comprende normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas en las comunidades y en la sociedad en su conjunto
Flores y Rello, 2002	Es la capacidad de obtener beneficios a partir del aprovechamiento de las redes sociales, lo cual brinda ventajas adicionales a los individuos que pertenecen a ella.
Atria, 2003	Es el conjunto de relaciones sociales que se basan en la confianza y los comportamientos de cooperación y reciprocidad
Aguirre y Pinto, 2006	Implica la institucionalización de las relaciones de cooperación y ayuda recíproca de sus integrantes.

Adaptado de Putnam (1993), Fukuyama (2003), Durston (1999), Flores y Rello (2002), Atria (2003), Aguirre y Pinto (2006).

De las definiciones presentadas, se pueden identificar como puntos en común, la confianza y las relaciones sociales. La confianza ayuda a superar problemas de información y transparencia para facilitar la ejecución de acuerdos; además, motiva a los socios porque se reconocen los esfuerzos que realizan en conjunto para lograr sus objetivos (Lechner, 2000). Las relaciones de confianza, que se aprenden en las asociaciones, crean capital social, el cual influye en el desarrollo económico (Lechner, 2000).

Por otro lado, según Durston (1999), las relaciones sociales que resultan de las interacciones en un grupo de personas, tienden a satisfacer las necesidades de algunos de los individuos o de todos, a un costo menor de lo que ocurriría de manera individual, o que tal vez sería imposible de otra manera. Para poder desarrollar relaciones sociales se requiere ciertas historias colectivas, objetivos en común y símbolos, los cuales ayudarán a producir relaciones con alto contenido de reciprocidad y trabajo en equipo (Aguirre & Pinto 2006)

Según Cuéllar y Bolívar (2009), existirá mayor capital social en tanto exista también mayor interacción y cohesión entre los individuos de un grupo. Esto permitirá mayor facilidad para la cooperación en el logro de metas, sean individuales o colectivas.

Se puede concluir que el capital social requiere estrechas relaciones sociales, interacciones de los individuos y creación de lazos de confianza entre estos. Esto facilita la cooperación y la motivación para el logro de objetivos, así como la reducción de los costos para lograr dichos objetivos.

1.1.2. Cooperativismo

El cooperativismo es descrito como una expresión de diversas iniciativas asociativas que juntan a distintas personas que tienen necesidades económicas y sociales similares, por lo que la acción conjunta ayuda a poder satisfacer dichas necesidades, siendo orientadas al bien colectivo y no solo a los intereses individuales (Mateo & Rodríguez, 2015). Se debe tener en cuenta que, si bien las cooperativas tienen como metas alcanzar fines económicos, también estas pueden ser metas sociales y culturales (Divar & Gadea, 2007).

De este modo, se puede definir a las cooperativas como asociaciones autónomas de personas que se unen de manera voluntaria, con el fin de poder cumplir sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante la creación de una empresa conjunta y una administración compartida y democrática. Asimismo, para que una organización pueda ser considerada como cooperativa debe tener como base, los valores de autoayuda, equidad y solidaridad (Rivera & Castillo, 2006).

Dentro de la cooperativa, los individuos también se desarrollan como personas, ya que mediante la acción colectiva adquieren distintas habilidades, conocimientos y conocen distintas percepciones sobre su entorno. Así, las cooperativas pueden ser consideradas como una organización que fomenta la educación y desarrollo de sus asociados; y, como consecuencia de todo esto, se da también el desarrollo y crecimiento de la propia cooperativa (Divar & Gadea, 2007).

No se debe olvidar que la unidad básica de las cooperativas es el socio, por lo que se orienta a la persona, diferenciándose de las empresas que se orientan principalmente al beneficio económico. Todos los socios tienen derecho a la participación, a ser informados, a ser escuchados y de estar involucrados en todas las tomas de decisiones. Así, las cooperativas deben tener los siguientes valores: autoayuda, democracia, igualdad, equidad y solidaridad (Divar & Gadea, 2007; Mateo & Rodríguez, 2015).

Actualmente, según Rivera & Castillo, (2006), un elemento importante en las cooperativas es la dualidad que deben tener, puesto que son empresas económicas que no deben olvidar su finalidad social. A su vez, solo se puede rescatar la verdadera filosofía del cooperativismo, siempre que la organización logre ser eficiente y competitiva en lo económico y también eficiente en el plano social. En otras palabras, las cooperativas no deben tener solo la finalidad de crecer económicamente, sino también, como ya se señaló, el deber de dar prioridad a sus proyectos de desarrollo social y que el tamaño de la cooperativa no impida los vínculos y relaciones entre la cooperativa, socios y empleados.

1.1.3. Gobernanza y gestión

La gobernanza se puede entender, en general, como el diseño y actuación de formas de gobierno que inducen al respeto de los derechos de todos aquellos que se beneficien de la organización y que no pueden intervenir, es decir, las partes interesadas. Lo que persigue la gobernanza empresarial es tener emisión de información financiera relevante y fiable, lo que ayudará a que la organización tenga mayor eficiencia en los mercados en los que opera. Lo que busca es poder interrelacionar la estructura de la organización, sus funciones y los resultados que se buscan alcanzar (Gonzalo citado en Bueno Campos, 2004).

En el caso de las cooperativas, según Davis (2001), el propósito de la gobernanza es la perseverancia de la integridad en la organización para que así pueda cumplir con el propósito por el cual fue fundada. De este modo, el propósito principal es la defensa de la identidad de la cooperativa, lo cual abarca la entrega eficiente de los productos o servicios requeridos por sus miembros. Se debe tener en cuenta siempre que las cooperativas se formaron para poder darle a los trabajadores, pequeños productores y consumidores, una mejor posición en un mercado que, de manera individual, los explotaría.

Para tener una buena gobernanza, esta se basa en poseer buena información, obtenerla de manera oportuna y que sea accesible. Asimismo, es crucial tener una figura de gestión que sea inclusiva y horizontal, puesto que será la que resuelva los conflictos que se puedan presentar en los espacios de acción y también intermediar en las relaciones de los socios, los que hacen doble

rol como socios-proveedores, los trabajadores, la comunidad, entre otros. De la misma manera, el gerente deberá gestionar y dinamizar las diferentes propuestas de los socios y así poder implementar procesos concretos de gobierno (Yacamán & Mata, 2014).

En cuanto a gestión, según Cassini (2008) y Koontz & O'Donnell (2004), esta es la acción de administrar y estudiar la estructura de una organización, así como también definir los papeles que cada persona desempeñará en esta, siendo una de las contribuciones más importantes definir, analizar y diseñar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Asimismo, la gestión implica acciones para planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar. La gestión funciona a través de las personas, que generalmente actúan en equipos, para así poder lograr los objetivos de la empresa. Por esto, se busca tener a las personas más competentes para asumir los cargos de responsabilidad, pero siempre teniendo en cuenta que las personas tienen una naturaleza orgánica y no mecánica (Rubio, 2006).

La gobernanza dirige, administra y controla a una organización que incluye las relaciones de los diversos grupos de interés y los objetivos generales en común. Por el lado de gestión, esta se acentúa sobre todo en los aspectos de organización y coordinación de las actividades de acuerdo con las metas planteadas (Vuotto & Fardelli, 2012). De este modo, se puede entender que la gobernanza es más amplia que gestión, puesto que aporta las políticas que son la base de la gestión del trabajo, así como también da el aporte de políticas que identifiquen las actividades y que ayuden a movilizar los recursos para lograr las metas en común de los miembros de la organización de modo que puedan atender sus necesidades. En cambio, la gestión se ocupa de realizar las actividades necesarias para cumplir las metas de la organización (Wanyama citado en Vuotto & Fardelli, 2012).

1.1.4. Alianzas

Una alianza constituye una relación que se crea entre organizaciones para poder beneficiarse mutuamente siendo interdependientes, pero manteniendo su nivel de autonomía. Las empresas suelen realizar estas alianzas teniendo objetivos en común como el desarrollo de nuevos productos, la entrada a nuevos mercados, acceder a nuevas tecnologías, entre otros (Marshall, Nguyen & Bryant, 2005). Seguidamente, estas permitirán la adquisición de conocimiento de los socios estratégicos, lo que permite a la organización poder crear valor en sus diferentes proyectos y también generar ventaja competitiva en los mercados.

El tamaño de la producción de cada socio no es un factor determinante u obstáculo, siempre que entre ellos puedan establecer un buen sistema de relaciones de acuerdo con su entorno productivo. De esta manera, las alianzas permiten diversificar los riesgos, tener mayor oportunidad

de aprendizaje, así como también poder crear y transferir ideas e información entre socios estratégicos. De este modo, al crear las alianzas con otras empresas se puede obtener beneficios como economías de escala en cuanto al manejo de insumos, poder acceder a mercados con demandas de grandes volúmenes de producto. A su vez, al intercambiar conocimientos y experiencias, se puede obtener un mejor proceso de aprendizaje y también lograr altos niveles de especialización. No obstante, las alianzas estratégicas requieren de un insumo importante: la confianza (Rojas, Rincón & Mesa, 2014).

1.1.5. Responsabilidad social empresarial

Actualmente, se viene teniendo mayor consciencia sobre el mundo que se dejará como legado a las próximas generaciones. Esta, no tolera la degradación del medio ambiente, el tratamiento inadecuado de los recursos naturales y el daño ecológico. Así, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como compromiso voluntario de las empresas, asume como concepto el desarrollo sostenible, buscando un balance entre su crecimiento económico y el bienestar social (González, López & Sylvester, 2003). Pero esta responsabilidad no se agota en lo ambiental, sino que parte por respetar las expectativas de las partes interesadas (stakeholders) (Aguilera & Puerto, 2012). La RSE surgió para abarcar los valores éticos, a las personas, las comunidades y el medio ambiente, de manera que la empresa materializa su responsabilidad mediante acciones y proyectos en la comunidad en la que se encuentra (González et al., 2003).

En este sentido, se puede decir que una empresa socialmente responsable, busca maximizar los efectos positivos sobre la sociedad y minimizar sus efectos negativos, lo que conlleva a obtener beneficios a largo plazo y poder lograr un desarrollo sostenible (Bateman & Snell citados en Aguilera & Puerto, 2012). De este modo, los ‘gastos’ que realice la empresa serán vistos como inversiones verdaderas en el futuro.

Por otro lado, según Schvarstein (citado en Aguilera & Puerto, 2012), existe una responsabilidad interna, que es la responsabilidad con los miembros de la comunidad, y la responsabilidad impuesta, que es aquella en que debe cumplir y rendir cuenta a alguien. Es así que, la organización debe de lograr una armonía entre estas dos responsabilidades para así conseguir la satisfacción y bienestar de sus grupos de interés y de la sociedad en general.

1.1.6. Comercio Justo

La globalización y el incremento de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios no han sido aprovechados del mismo modo por los países ni las empresas. En particular los pequeños agricultores, productores que comercializan mayormente materia prima, no han participado de los excedentes mundiales. En muchos casos, se han empobrecido, al no poder

competir con grandes empresas (Torres, Sánchez & Alarcón, 2006). El comercio justo nace como una solución a la desigualdad que enfrentan estos productores.

El comercio justo se entiende como un modelo comercial que pone en el centro a las personas y la sostenibilidad ambiental, económica y social, en lugar de solo buscar la maximización de ganancias. Así, en este modelo se busca dignificar y recompensar el trabajo de todos los actores involucrados en las cadenas de valor, de modo que se da una gestión responsable de los recursos naturales (Coscione & Mulder, 2017).

De acuerdo con la Coordinadora Estatal de Comercio Justo (2008), algunos de los principales objetivos del comercio justo son los siguientes:

- Mejorar la forma de vida de los productores incrementando su acceso al mercado, reforzando las organizaciones de productores, pagando un precio justo y proporcionando una continuidad en las relaciones comerciales.
- Promocionar las oportunidades de desarrollo para productores desfavorecidos, especialmente mujeres e indígenas, y proteger a los niños de la explotación a la que se ven forzados dentro del proceso productivo.
- Concientizar a los consumidores de los efectos negativos que tiene el comercio internacional en los productores y productoras, así como del poder que pueden ejercer como consumidores.
- Establecer un ejemplo de relación comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto.
- Promover campañas para cambiar las reglas y prácticas del comercio convencional internacional.
- Proteger los derechos humanos promoviendo la justicia social, las prácticas medioambientales sanas y la seguridad económica.

Así, se puede entender al comercio justo como una relación de intercambio comercial, que se basa en el diálogo, transparencia y el respeto. Con esto se busca obtener una mayor equidad en el comercio internacional, mediante el ofrecimiento de mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores que suelen ser marginados (WFTO & FLO citado en Picos, Leonardi, Bruña & Fernández, 2013).

1.1.7. Sostenibilidad

La sostenibilidad, según Boada, Rocci & Kuhndt (citado en Uribe, Vargas & Merchán, 2018), “es como una estructura de trabajo que lleva al crecimiento incrementando el valor para los accionistas, dando más peso a la satisfacción de los otros actores empresariales, y protegiendo

y aumentando la reputación de la marca”. Asimismo, la sostenibilidad ofrece una visión de largo plazo con base en un desarrollo económico, social y político. Otros objetivos son reconocer el valor intrínseco de la biodiversidad y de los ecosistemas naturales; reducir la huella ecológica de las comunidades; construir sobre las distintas características de las ciudades, valores humanos y culturales, tomando en cuenta su historia y sistemas naturales (Uribe et al., 2018).

También se pueda hablar de una agricultura sustentable como un sistema de producción agrario que conserva los recursos, siendo ambientalmente responsable y económicamente rentable. Del mismo modo, esta también debe reconocer los valores humanos, al suministrar productos de alta calidad y manteniendo a la agricultura familiar y a las comunidades rurales (Villalva & Fuentes-Pila, 1994).

Con la agricultura sustentable, se deja de lado la agricultura convencional que se caracteriza principalmente por el uso de fertilizante y agroquímicos que conllevan consigo costos ambientales y económicos. Esta agricultura convencional termina generando una amenaza a la biodiversidad y facilita la expansión de enfermedades y plagas. También genera contaminación del suelo, agua y aire, que conllevan riesgos para la salud de las personas, tanto para las que trabajan en la producción agraria y para las que consumen dichos alimentos (Wú & Alvarado de la Fuente, 2008).

De este modo, el ser sostenibles no solo supone una rentabilidad para los productores agrarios, sino también proporciona productos que son saludables para los consumidores de generaciones actuales y también futuros, además a precios razonables, que permiten rentabilidad al productor (Villalva & Fuentes-Pila, 1994).

2. Competitividad

2.1. Definiciones

En este apartado se presentan los componentes relacionados a la categoría de análisis competitividad que fueron identificados relevantes en las tesis de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Estos son competitividad empresarial, cadena de valor y desarrollo territorial.

Cuando se habla sobre competitividad se suele asociar el concepto con un torneo en que los países son calificados en una tabla de posiciones; se compararía a una competición deportiva como las Olimpiadas, en las cuales algunos países ganan medallas y otros que deben contentarse con algún lugar en la tabla de posiciones (De Grauwe, 2010). Paul Krugman señalaba la diferencia entre competitividad de un país y de una organización. No es lo mismo preguntarse si Estados Unidos es competitivo en el mercado mundial a si General Motors es competitiva en el mercado

de autos. Una corporación, al dejar de ser competitiva, quedará en una posición insostenible en el mercado y posteriormente quebrará; en cambio, un país no puede quebrar sino tener una buena o deficiente gestión económica (Krugman, 1997).

Porter (1991) señala que la competitividad depende de la productividad con la que las naciones utilizan el capital humano, capital económico y recursos. Además, depende también de la capacidad de las industrias para innovar y mejorar generando ventajas competitivas que los diferencien de sus competidores. Estas ventajas competitivas provienen de diferentes factores que se desarrollan mas no se heredan, promoviendo las ventajas y haciéndolas difíciles de imitar. En ese sentido, y para fines de esta investigación, se define competitividad en su nivel empresarial. Partiendo de Alic (1987), la competitividad empresarial viene a ser la capacidad con la que cuentan las empresas para crear, desarrollar, producir e introducir sus bienes en el mercado internacional en condiciones superiores o al menos similares a las de otras.

Reforzando lo planteado por Porter, distintos investigadores definen la competitividad en función de ciertos factores. Galán y Vecino (1997) distinguen tres factores: “los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa)” (p. 21). Además, la competitividad se asocia con la oferta de productos a bajo costo y buena calidad demandados por un mercado. Para lograr esto es necesario mejorar el aspecto organizacional e introducir mejoras tecnológicas en la organización (Vásquez, 2011)

Por su parte, Tello (2005) conceptualiza la competitividad empresarial con base en dos factores: a) aquellos relacionados con el ámbito externo y b) los factores pertenecientes al ámbito interno, es decir, al proceso de producción que controla la empresa. Además, afirma que estos factores afectan el nivel y desarrollo del proceso productivo; siendo la competitividad un medio para la mejora sostenible en la calidad de vida de los actores de una economía.

Cabrera, López y Ramírez (2011) también diferencian los factores endógenos y exógenos que pueden determinar si una empresa es competitiva. Luego de un análisis de distintos puntos de vista, estos autores identifican algunos factores endógenos importantes como la capacidad de administrar exitosamente los procesos de producción, establecer relaciones estratégicas a lo largo de la cadena de valor, los precios y costos, y la calidad de los productos, entre otros; en cuanto a los factores exógenos ellos destacan la evolución de los mercados, las condiciones económicas e institucionales del lugar donde se produce, los precios internacionales de los productos, etc.

2.1.1. Cadena de valor

Porter (1991) define la cadena de valor como el conjunto de actividades que una organización debe realizar para entregar un producto o servicio, que se inician desde la acumulación de insumos por el productor, hasta la entrega final al consumidor. Además, señala que ésta es la base para la generación de ventajas competitivas y que debe ser concebida como un sistema cohesionado. Ramírez (2013) añade que la cadena de valor debe estar impulsada por la demanda teniendo como reto la respuesta efectiva para las necesidades del mercado a través de la cooperación, coordinación y comunicación.

La cadena de valor incluye tanto las actividades que se realizan dentro de la empresa como las que ocurren a su alrededor con la finalidad de mejorar su competitividad en el mercado. Es así como estas actividades que van agregando valor a los productos o servicios se dividen en dos: las primarias y secundarias. Las primeras comprenden la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y los servicios post venta. En tanto a las segundas, la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras (Porter, 1985). Finalmente, gestionando de forma efectiva el relacionamiento entre ellas y creando sinergias, se empiezan a generar ventajas competitivas para la organización y actores involucrados.

2.1.2. Desarrollo territorial

El desarrollo territorial se entiende como una mejora significativa en los entornos empresariales de las economías internas. Las regiones o departamentos realizan esto a partir del uso de sus propios recursos y así se fortalece su capacidad de endogenizar, lo que significa incrementar la competitividad del territorio y, por ende, la calidad de vida de los habitantes permitiendo el acceso a los beneficios que otorga el mercado global (Albuquerque & Dini, 2008; Boiser, 1999).

Se debe entender al territorio no solo como un espacio, sino como un agente, lo cual implica tener un sector socialmente organizado. Este debe contar con las actividades económicas de la zona, rasgos culturales, ambientales e históricos y sistemas de información funcionales. Llisterra (2000) hace énfasis en que una correcta gestión de las actividades económicas de la zona genera que los lugares que no cuentan con tecnología bien desarrollada puedan generar valor e incrementar su potencial. El mapeo de los recursos naturales, la gestión municipal y ambiental, el mercado de trabajo local, el nivel de acceso a la tecnología y el nivel de vinculación entre los lugares de formación y capacitación para las personas de la zona son variables a tomar en cuenta para un correcto desarrollo territorial (Albuquerque & Dini, 2008).

Es así como el territorio es un elemento decisivo para el desarrollo y la competitividad de las actividades económicas pertenecientes a este. Se debe comprender también como una construcción territorial donde participan en conjunto, el sector privado, público y social. Las empresas y la creación de redes que sean eficientes y sostenibles, sumado con una correcta organización y gestión, son la base para la generación o fortalecimiento de la competitividad en un territorio (Albuquerque, 2012; Esser et al., 1994).

2.1.3. Calidad de vida

El concepto de calidad de vida se puede definir como una propiedad que tiene un individuo de experimentar situaciones y condiciones de su ambiente que dependen de las interpretaciones y valoraciones que hace de los aspectos objetivos de su entorno (Ardila, 2003). Dentro de los aspectos objetivos se encuentran los siguientes componentes: salud, alimentación, educación, trabajo, vivienda, seguridad social, vestido, ocio y derechos humanos. Estos componentes constituyen el nivel de vida de las personas y de los pueblos (Levi & Anderson citados en Moreno & Ximénez, 1996).

Según Levi & Anderson (citado en Moreno & Ximénez, 1996), a la definición se debe incluir también los aspectos subjetivos. Aquí encontramos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. “Para tener calidad de vida necesitamos sentirnos sanos, productivos, seguros, y ser capaces de expresar nuestras emociones y compartir nuestra intimidad” (Ardila, 2003, p. 163). De este modo, calidad de vida se define como todo lo percibido por un individuo que está compuesto por el bienestar mental, físico y social.

Asimismo, se tiene dos conceptos que interactúan: estilos de vida y calidad de vida. Dentro del primer concepto, se trataría de una dimensión compuesta por elementos físicos, materiales y sociales del ambiente. Por otro parte, el segundo concepto sería tanto objetiva como subjetiva, siendo más una propiedad de la persona que del ambiente. Así, se entiende por calidad de vida como la satisfacción general, que se da de realizar las potencialidades que el individuo posee (Ardila, 2003).

Para el estudio de la calidad de vida se tiene presente los siguientes factores: bienestar emocional, riqueza material y bienestar material, salud, trabajo y otras formas de actividad productiva, relaciones familiares y sociales, seguridad, e integración con la comunidad (Ardila, 2003). Específicamente, el factor salud ha sido definido por la OMS (1958) como un estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedad (citado en Moreno & Ximénez, 1996).

El objetivo del estudio de la calidad de vida se puede entender no solo como el aumento de los años de vida sino el aumento de la calidad de estos. Un elemento decisivo para esto es la experiencia que cada individuo pueda tener, siendo partícipe en el control de su propia vida, de su estado de salud, entre otros (Moreno & Ximénez, 1996).

2.2. Dimensiones de la competitividad

En el trabajo de investigación preliminar a esta investigación titulado “La relación entre la asociatividad y la competitividad de las cooperativas de pequeños productores del sector agrario peruano”, se identificaron seis modelos y enfoques que se distinguen por el tratamiento de los factores internos o controlables por las organizaciones. En la siguiente tabla se presentan los modelos o enfoques estudiados (ver Anexo A):

Tabla 3: Modelos o enfoques de competitividad estudiados

Nombre	Autor	Descripción
Enfoque de la competitividad sistémica de Esser	Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1994)	La competitividad de la economía se encuentra basada en acciones o medidas relacionadas que se dirigen a objetivos específicos desde los cuatro niveles que comprende el sistema: meta, macro, meso y micro.
Modelo de competitividad en el sector agrario del IICA	Rojas, Romero y Sepúlveda (2000)	Marco metodológico de la competitividad que ofrece un cuadro de referencia analítico para la toma de decisiones de los agentes público privados. Organiza los factores que afectan a la competitividad dentro de tres grupos, según quien los controle: la empresa, el gobierno o aquellos difícilmente controlables.
Enfoque del desarrollo humano y la competitividad de la agricultura peruana	Santa Cruz, Lizárraga y Rebosio (2006)	Desde la perspectiva de inclusión y diversidad en la agricultura, se identifican los siguientes factores que marcan la diferencia y que generan competitividad en todos los productores: dotación de recursos, productividades, tecnología, articulación a mercados y distinta racionalidad económica.
Modelo para la evaluación de la competitividad empresarial en pymes	Ramírez (2013)	Se tiene en cuenta dos aspectos: 1) foco en el aspecto microeconómico, dejando de lado el nivel macroeconómico y sectorial, mencionando como supuesto que la mejora de la competitividad en el entorno empresarial repercutirá en una mejora de la competitividad en el nivel macro; y 2) la delimitación de los factores que impactan en la competitividad empresarial, debido a que tienen un tamaño considerable influenciados por otras variables importantes.
Modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la Visión Basada en Recursos	Martínez, Charterina y Araujo (2010)	Se identifican los factores que tienen mayor influencia en el éxito competitivo de las organizaciones con una metodología de entrevistas en profundidad a directivos de diversas empresas con la finalidad de identificar los factores entendidos como capacidades genéricas claves: capacidades directivas, capacidades de innovación, capacidades de marketing y capacidades de calidad”
Elementos de la competitividad propuestos por Santillán	Santillán (2010)	Instrumento de medición que incluye factores de diferentes niveles sobre la competitividad. Este es utilizado en variedad de estudios empíricos de competitividad, ya que es bastante preciso al describir los factores y los indicadores de medición pertinentes para cada uno.

Adaptado de Figueroa y Saavedra (2020).

Como resultado, luego de analizar estos seis enfoques o modelos de competitividad, se destacan las dimensiones más relevantes para este estudio. Estas han sido agrupadas en cuatro: capacidad tecnológica y productiva, conocimiento y acceso a mercados, capacidad y calidad de capital humano, y capacidad financiera. Además de los componentes reseñados en la sección anterior, se han identificado otros diez componentes de competitividad que se pueden desarrollar con la correcta aplicación de la asociatividad (Figuroa & Saavedra, 2020). Estos diez componentes se encuentran vinculados a las cuatro dimensiones presentadas y se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 4: Dimensiones y componentes de competitividad generados por la asociatividad

Dimensiones	Componentes
Capacidad tecnológica y productiva	<ul style="list-style-type: none"> - Economías de escala - Aumento de la productividad - Acceso a tecnología
Conocimiento y acceso a mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a mercados - Mejora de los productos - Aumento de la capacidad de negociación con proveedores y clientes
Capacidad y calidad de capital humano	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Liderazgo empresarial
Capacidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamientos - Inversiones conjuntas

2.2.1. Capacidad tecnológica y productiva

Uno de los primeros componentes que engloba la dimensión de capacidad tecnológica y productiva son las economías de escala. Estas se entienden como la disminución relativa del costo por unidad de producción, en la medida que también se aumenta la capacidad de producción (Castro & Portuondo, 2009). Con la asociatividad se busca empezar a producir más y abaratar costos. En otras palabras, se asocian porque al unirse podrán ser más eficientes con el uso de sus insumos y ahorrar costos.

Por otro lado, las organizaciones deben mejorar sus productos de manera constante debido a la competencia existente y la necesidad de mantenerse en el mercado. La innovación es muy importante en los aspectos productivos y tecnológicos; además, la tecnología no solo se refiere a la maquinaria y equipo, sino que se deben contemplar los procesos, sistemas de información y la capacidad de la organización en investigación e innovación (Santillán, 2010)

Asimismo, la innovación es un proceso a través del cual se introduce a la sociedad productos, procesos y formas de organización nuevos o ya existentes con el objetivo de aumentar la competitividad, eficacia y sostenibilidad ambiental. En el sector agrario, por ejemplo, la

innovación contribuye a la seguridad alimentaria y nutricional, desarrollo económico y la gestión sostenible de los recursos naturales (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2017). Adicionalmente, según la FAO (2015) “la innovación se produce cuando se adopta, tanto a nivel individual como colectivo, nuevas ideas, tecnologías o procesos que, si tienen éxito, se difunden a través de las comunidades y sociedades. El proceso es complejo, intervienen muchos actores, y no puede funcionar por sí solo” (citado en IICA, 2017, p. 1).

Chavarría, Rojas y Sepúlveda (2002) se refieren a las mejoras tecnológicas como una de las opciones que impactan en la maximización de la productividad del total de insumos requeridos en el proceso productivo. En ese sentido, el aumentar la productividad no significa un aumento en la cantidad de materia prima utilizada; es todo lo contrario, la tecnología mejora la productividad a partir de nuevas maneras de producir aumentando la eficiencia del proceso.

Pomareda (2001) señala a la innovación tecnológica como uno de los factores determinantes para la competitividad de una empresa que repercute sobre su permanencia en el mercado. Ello supone el esfuerzo de desarrollar nuevos productos, disminuir los costos y riesgos, y aminorar los impactos en el medio ambiente de cara a volverse más competitivo. En el caso de las pequeñas empresas agropecuarias, es una de las pocas opciones con las que cuentan para desarrollar productos diferenciados que les permitan posicionarse en el mercado.

La capacidad de producción tiene también un impacto en la competitividad de una empresa, en especial cuando existe “complejidad de los procesos de producción, uso de herramientas modernas de producción, certificaciones, flexibilidad en procesos productivos, planeación de materias primas e insumos, desarrollo de nuevos productos, manejo de inventarios, entre otros factores” (Ibarra, González & Demuner, 2017, p. 114). Al implementar estos elementos las empresas tienen la capacidad de reaccionar a tiempo ante los cambios constantes de la demanda y otros factores que no son controlables por ellas, aumentando su competitividad.

2.2.2. Conocimiento y acceso a mercados

Rojas y Sepúlveda (1999) hacen énfasis en diferenciar los factores económicos, que incluyen el precio, de los no económicos, que comprenden el producto, promoción y plaza. Estos últimos tienen mayor incidencia en la competitividad de una empresa, haciendo que sus clientes se mantengan fieles a los productos ofrecidos. De todas formas, se debe considerar el precio, pues un cambio significativo en este puede representar una considerable porción del ingreso del consumidor. En esa línea, si el poder adquisitivo de los consumidores es mayor, la elasticidad disminuye y la competitividad de las unidades productivas agrícolas en el mercado aumenta (Chavarría et al., 2002).

De este modo, el precio también es influido por la generación de economías de escala que también conlleva a otros beneficios como el aumento de la productividad, y mayor eficacia y eficiencia (Acevedo & Buitrago, 2009). Asimismo, al disminuir los costos se puede obtener mayores excedentes y abaratar costos, lo cual ayuda a tener mayor acceso a los mercados formales, a los cuales no se podría concurrir de manera individual (Amézaga, Rodríguez, Núñez & Herrera, 2013).

Por otro lado, Ibarra et al. (2017) abordan esta dimensión desde la perspectiva de la “comercialización”. Esto implica “el análisis de las políticas de venta, vías de distribución, formas de pago, relación con clientes y proveedores, definición del mercado meta, estudios de mercado, uso de estrategias de mercadeo, satisfacción del cliente” (p. 115). Estos autores consideran que es muy relevante considerar estos aspectos porque la interacción, tanto con proveedores como con clientes, es esencial para la producción, distribución y venta eficiente y exitosa.

Así, en cuanto a los clientes, al mejorar sus niveles de productividad, la asociación podrá atender mercados más especializados y de mayor valor agregado como el orgánico en la producción agraria, en el cual los productos se venden con una prima adicional respecto a los productos convencionales. Estos responden al actual estilo de vida del consumidor que busca opciones más sanas, mejores dietas y alimentos saludables de mayor calidad y que cuiden el medio ambiente en todos sus procesos (CNUCED, 2005). Los productos orgánicos son preferidos puesto que minimizan el uso de recursos no renovables, no utilizan fertilizantes y plaguicidas sintéticos, de modo que protegen el medio ambiente y la salud humana (Andersen, 2003).

Adicionalmente, los asociados, al incrementar el número de personas y tierras, se encuentran en una mejor disposición y tienen mayor capacidad de poder responder a las demandas del mercado y a sus necesidades. Así, no solo se preocupan por cubrir la demanda, sino también por ofrecer productos diferenciados, marcas y estilos propios, todo esto teniendo en cuenta tanto la demanda como la oferta (Acevedo & Buitrago, 2009). A su vez, si la asociación se encuentra más consolidada y en elevados niveles de productividad, puede atender no sólo mercados nacionales sino también internacionales (Perea, 2015).

Al incrementar sus operaciones, también se da el incremento de la capacidad de negociación se da con los proveedores y con los clientes. El primero, poder de negociación con los proveedores, se refiere a qué tan fuerte es la posición de los vendedores, para lo cual intervienen factores como el número de proveedores: muchos, pocos o un monopolio. El segundo, poder de negociación de los compradores, se refiere a qué tan fuerte es la posición de estos, y aquí es importante identificar si el volumen de compra en conjunto es grande o pequeño. Si el poder

de negociación de este último grupo es fuerte, el precio ofertado también deberá ser más competitivo (Rivera & Castillo, 2006).

En la metodología planteada por Ramírez (2013) se sintetizan diversos aspectos sobre el factor “mercados” planteado por Man, Lau y Chan (2002), Zapata (2004), y por Gálvez y García (2012). Bajo estas perspectivas, las organizaciones con mayor experiencia en el mercado normalmente son más competitivas, ya que han contado con tiempo para desarrollar elementos como calidad, precio y diseño que les permiten adaptarse ante cualquier cambio en el entorno. En las pequeñas empresas resulta preocupante la ausencia de una gestión adecuada y de proactividad al buscar nuevos clientes y mercados. Adicionalmente, las Pymes normalmente no cuentan con planes de mercadeo, no innovan en sus productos y no tienen identidad de marca, entre otros aspectos. Asimismo, sus acciones no suelen ser planteadas ni planificadas, y trabajan de manera empírica.

Finalmente, Martínez et al. (2010), consideran el posicionamiento competitivo como la identificación de un mercado objetivo donde la empresa compite y la definición de la forma en que lo hará a través de sus recursos. Las empresas con capacidades de marketing superiores están caracterizadas por tener buena reputación y realizar acciones constantes de vigilancia del mercado, lo cual les permite conocer mejor al cliente y a su competencia. Esto genera un valor adicional que se traduce en mayor competitividad.

2.2.3. Capacidad y calidad de capital humano

Definido por Rojas et al. (2000) como gestión gerencial, la cual “mide la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad, de los recursos humanos y del mercado en el ámbito de la empresa privada” (Rojas et al., 2000, p. 19). En esa línea, es necesario contar con personal calificado a nivel de la gerencia para desarrollar las estrategias que permitan ganar competitividad a la organización. De igual manera, se debe contar con un equipo fuerte para cumplir con lo planteado a nivel táctico y operativo.

Chavarría et al. (2002) afirman también que la disponibilidad y calidad de los recursos humanos es uno de los factores más importantes en la competitividad empresarial, lo cual depende del nivel de las personas capacitadas en la organización y la forma en que obtienen esos recursos. Estos autores hacen énfasis en la forma en que se consigue este capital humano: por un lado, se puede formar y capacitar dentro de la misma empresa, para lo cual es necesario recurrir a la inversión de recursos propios. Otra forma es adquirirlo por medio de terceros, mediante consultorías o asesorías; y también es posible captar el talento de la competencia, para lo cual la

empresa requiere ser suficientemente competitiva como para resultar más atractiva para los trabajadores.

Por su parte, Ibarra et al. (2017) enfatizan al tener mayor cuidado en “un proceso riguroso de selección y contratación, programas de capacitación y adiestramiento, análisis de las causas de la rotación laboral y mediciones del clima laboral, programas para enfrentar los problemas conexos, sistemas de compensaciones, y cumplimiento de aspectos de seguridad e higiene industrial” (p. 115).

De esta manera, para esta dimensión, un primer componente es la mejora en las capacidades técnicas, productivas y de gestión a través de programas de capacitaciones (Amézaga et al., 2013). Mediante la capacitación, el participante amplía su perspectiva para ver su realidad y así puede mejorar sus capacidades para poder ser un miembro activo en el desarrollo de su organización (Coronel, 2010, p. 72). Con esto, los asociados empiezan a mejorar su autoestima y empoderamiento, ya que empiezan a lograr metas que de manera individual no hubieran podido alcanzar. Asimismo, se empieza a desarrollar confianza entre los miembros de la asociación, al igual que la aceptación y presencia de un líder (Amézaga et al., 2013; MINAGRI, 2014)

Otro componente es el fortalecimiento del liderazgo de los representantes de la asociación. Gracias a la confianza entre los miembros de la asociación y la confianza en el líder, se empieza a fortalecer el liderazgo empresarial, de modo que todos dentro de la organización, tengan una participación activa en cualquier acción conjunta que decidan emprender (MINAGRI, 2014). De este modo, con el éxito económico de la organización, “también motivan a sus miembros a trabajar con más ahínco, a ofrecer mejores productos y servicios, sea incorporando nuevas tecnologías, sea capacitándose o solicitando créditos para invertir en equipo e infraestructura” (Amézaga et al., 2013, p. 14). Asimismo, se considera como esencial al liderazgo puesto que permite el logro de la satisfacción de los integrantes del grupo, así como la creación de una visión conjunta que permita poder alcanzar los objetivos de la asociación (McShane & Von Glinow, 2009).

Cabe resaltar que, el empoderamiento de los asociados es promovido por la asociatividad. Se evidencia cuando se empieza a obtener cambios económicos, personales y legales; los cuales se pueden empezar a percibir a partir del crecimiento de la asociación (Ferguson citado en Crespo, De Rham, Gonzales, Iturralde, Jaramillo, Mancero, Moncada, Pérez & Soria, 2007). Adicionalmente, el empoderamiento se manifiesta a través de la democracia, control y acceso a los medios de producción, a la información y participación. Esto va desarrollándose hasta que puedan asumir nuevas responsabilidades compartidas y participación en la toma de decisiones.

Todos estos cambios lograrán un gran impacto no solo para la asociación, sino también a la vida personal de cada uno de los asociados (Crespo et al., 2007).

2.2.4. Capacidad Financiera

Uno de los principales impedimentos para el desarrollo de la competitividad en las empresas pequeñas es asegurar la sostenibilidad financiera; con la asociatividad, se puede lograr tener un mayor acceso al sistema crediticio, ya que se pueden optar por productos financieros para organizaciones solidarias (Amézaga, et al., 2013). En cambio, de manera individual, es mucho más difícil acceder a un financiamiento, puesto que el riesgo crediticio para un pequeño empresario suele ser más alto, lo que termina repercutiendo en una alta tasa de interés, plazos más cortos y mayor requerimiento de garantías. Así, para el empresario, esto genera trámites burocráticos, inversión en tiempo y gastos, y una mayor posibilidad de que su solicitud sea rechazada (Ravines, 2017).

Otro componente identificado en esta dimensión son las inversiones conjuntas. La asociatividad permite realizar inversiones conjuntas en bienes entre todos los integrantes de la asociación, lo que se traduce en la teoría como un tipo de negocio conjunto manifestado a través de la constitución de una empresa con activos controlados de forma conjunta (Fernández, 2009). Se compra algún tipo de maquinaria o se invierte en algún proyecto que ayudará en la productividad y mejora de sus productos, lo cual resultaría muy costoso de manera individual. De esta manera, se podrá dar un uso mayor y más eficiente de los bienes o proyectos invertidos. Esto dará como resultado mejores condiciones para poder competir con éxito en los mercados (Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2002).

Por último, es importante mencionar que otra forma de financiamiento a la que pueden acceder las empresas pequeñas y emprendimientos, son los fondos concursables. Estos fondos se encuentran principalmente enfocados en la mejora de la competitividad e innovación de la organización. Asimismo, estos tienden a ser de carácter no reembolsable y se exige un cofinanciamiento. La herramienta más utilizada para su aplicación suelen ser los planes de negocio (MINAGRI, 2014).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo se divide en tres secciones. En la primera parte se expone el contexto de las organizaciones que fueron sujeto de estudio de trabajos de investigación anteriores realizados por tesis de la Facultad de Gestión y Alta Dirección con el fin de poder contrastar los resultados de esta investigación con lo recopilado en las tesis mencionadas.

En la segunda parte se busca profundizar en el contexto del sector agrario peruano; así se describen los factores políticos, legales y sociales que influyen sobre la competitividad en este sector y las organizaciones de pequeños productores peruanos. Luego, se describe la asociatividad agraria y la situación de las cooperativas y asociaciones; también se evidencian las dificultades de la asociatividad en este sector. Por último, se realiza una revisión sobre el sector de café. En cuanto a la última sección, se expone el contexto y situación de la Cooperativa Túpac Amaru tomada como estudio de caso.

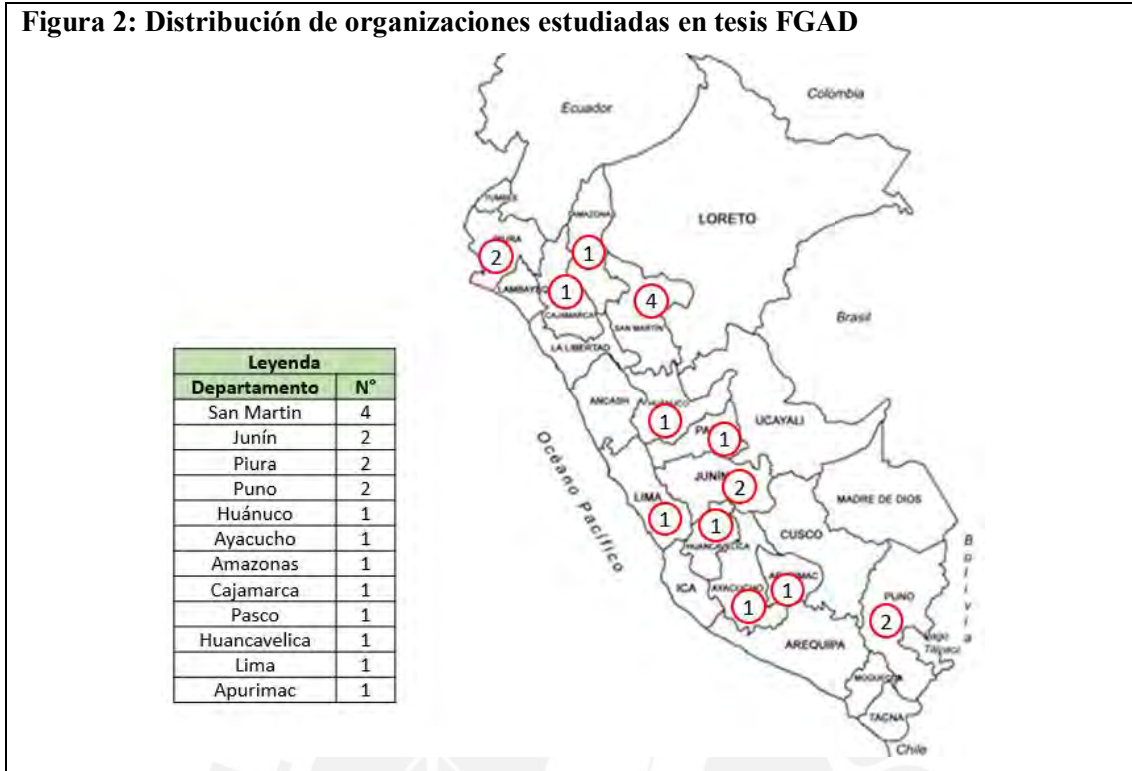
1. Contexto de las investigaciones revisadas de la facultad de Gestión

Como se adelantó en el capítulo anterior, esta investigación parte del interés de estudiar a las organizaciones de productores agrarios. Se ha podido evidenciar que existe un número importante de tesis en la Facultad de Gestión que incluyen a estas organizaciones como estudios de casos. Es así como se realiza un análisis breve de las dieciséis investigaciones que guardan relación con esta. Todo esto con la finalidad de establecer puntos en común y diferenciadores que serán contrastados en el capítulo de resultados y hallazgos con la información obtenida del caso de estudio de la presente investigación y opiniones de expertos.

Se parte del universo de tesis para obtener la licenciatura en Gestión, el cual es de 469 investigaciones disponibles. Se realizó un primer filtro de “agricultura” obteniéndose como resultado un total de 151 tesis. Luego se filtró por “asociatividad”, lo cual redujo la cantidad a 83 investigaciones. Finalmente se identificaron aquellas tesis que presentaban a cooperativas y/o asociaciones como sujetos de estudio y se obtuvieron 25 resultados de los cuales 16 se consideraron relevantes para esta investigación.

En lo que respecta a estas dieciséis tesis, se puede observar en la Figura 2 la distribución de las dieciocho organizaciones tomadas como estudios de casos según el departamento en que se ubican:

Figura 2: Distribución de organizaciones estudiadas en tesis FGAD



Además, de acuerdo a su clasificación por productos, seis (6) organizaciones se dedican a la producción de cacao. Seguidamente, cuatro (4) producen café y otras cuatro (4) quinua orgánica. También se encuentran dos (2) productoras de banano orgánico. Finalmente, dos (2) organizaciones producen papa nativa.

De las cuatro organizaciones que se encuentran ubicadas en la región de San Martín, todas se dedican a la producción de cacao principalmente. En primer lugar, se encuentran la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios del Río Mayo Shanao estudiadas en la tesis desarrollada por Gutiérrez y Sánchez (2018) a nivel comparativo.

La primera, se inició como asociación y luego de un año se convirtió en la cooperativa denominada Allima Cacao con la finalidad de poder generar rentabilidad para los pequeños productores asociados. Esta se encuentra ubicada en el distrito de Chazuta y cada asociado cuenta con una extensión entre 1 a 2 hectáreas. Se encuentra conformada por 128 productores con presencia mayor de productores indígenas de la zona. Sus esfuerzos conjuntos les han permitido tener asistencia técnica especializada y capacitaciones constantes manteniéndose actualizados con las tendencias tecnológicas agrarias disponibles (Gutiérrez & Sánchez, 2018).

En cuanto a la segunda asociación, conocida en adelante como APARMASH, se encuentra conformada por 78 pequeños productores, en su gran mayoría del distrito de Shanao,

Macchu Picchu. Inicialmente estos productores se dedicaban a la producción de coca, pero vieron mayores oportunidades en la producción de cacao de manera conjunta. Al igual que Allima Cacao, los productores no cuentan con un área mayor de 2 hectáreas en producción. También se ha hecho posible que cuenten con capacitaciones a nivel tecnológico con mayor foco en el proceso de cosecha. Además, la comercialización se realiza dentro de un mercado competitivo abarcado mayormente por empresas importantes de acopiadores de cacao en el mismo distrito (Gutiérrez & Sánchez, 2018).

En la investigación realizada por Cajavilca, Miranda y Vega (2018), se analiza la percepción de la promoción por parte de los gobiernos subnacionales, del desarrollo sostenible para fortalecer las cadenas de valor agroindustriales. En ella se analiza a la Asociación de Productores Orgánicos de Chazuta (APOCH) y a la Asociación de Productoras Agropecuarias Mishki Cacao.

APOCH inició sus operaciones en el 2002 como un Comité de productores y es en el 2007 que realizan su cambio a Asociación de Productores Orgánicos de Chazuta. Plantean como objetivo principal la mejora de su economía y el desarrollo de capacidades que promuevan la sostenibilidad a través de sus actividades agrarias. Como suma total de hectáreas, la asociación cuenta con 61; de estas, solo 16, cuentan con certificación orgánica otorgada por la empresa Machu Picchu Trading. Es así como APOCH concentra sus esfuerzos en mejorar la calidad de producción de sus socios que guarda relación con su objetivo general. Además, forman parte de un comité de vigilancia que vela por el cuidado del Área de Conservación Regional Cordillera Escalera para evitar la contaminación del agua (Cajavilca et al., 2018).

Por otra parte, la Asociación Mishki, está conformada por productoras dedicadas a la transformación y procesamiento de derivados artesanales del cacao. Inició en 2009 con el apoyo de la U.S. Agency for International Development (USAID) que convocó a mujeres del distrito con la finalidad de organizarse y conformar una asociación. Esto les permitió, luego de 5 años de mejora continua, ganar la medalla de oro y plata en el Salón de Cacao y Chocolate – 2014. También lograron expandir su oferta de productos que inició solo con una presentación para taza bitter de 100% cacao. Ahora cuentan con bombones, jaleas, barras de cacao, mermeladas, etc. Actualmente su estrategia se basa en el apalancamiento de las ferias en las que participan. Así hacen más conocida su marca siempre con el diferenciador de haber sido reconocidas como emprendimiento femenino de la región (Cajavilca et al., 2018).

La organización ubicada en Huánuco es la Cooperativa Agroindustrial de Cacao Alto Huallaga. Esta cooperativa inició sus operaciones en 2009 bajo la denominación de Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga; luego de 7 años se transformó y ahora forma parte del

régimen de cooperativas. Cuenta con 360 socios que están distribuidos en cinco zonas entre las regiones de Huánuco, principalmente, San Martín y Ucayali (Huayhua & Rojas, 2018).

Los pequeños productores, que tienen a la agricultura como principal actividad económica, generan mayores ingresos gracias a la producción y comercialización de cacao con certificación UTZ, orgánica y de comercio justo, que ha sido posible por su esfuerzo conjunto en la cooperativa. Últimamente, los asociados han desarrollado capacidades y conocimientos en agricultura orgánica, manejo agronómico del cacao, desarrollo organizacional y gestión empresarial. Todo ello con apoyo del Programa de Cacao Orgánico impulsado por la cooperativa (Huayhua & Rojas, 2018).

En la región de Ayacucho, la Asociación de Productores de Quinua y Granos Andinos, en adelante APOQUA, se constituyó en el 2011 luego de que un grupo de pequeños productores de la zona visitara y conociera las actividades agrícolas realizadas por sus similares en Puno y Bolivia. Actualmente es la Asociación con mayor representación de la región y está formada por productores de quinua de 35 comunidades campesinas de diferentes provincias como Huamanga, Vilcashuamán y Canllago (Carhuallanqui & Espinoza, 2017).

Reúne un total de 320 productores asociados que suman un aproximado de 1400 hectáreas en total. Con el apoyo de Sierra Exportadora, lograron obtener la certificación orgánica para el 100% de sus cultivos en el 2015. Es importante mencionar que en la tesis realizada por Carhuallanqui y Espinoza (2017), identifican como principales problemas de APOQUA, la baja calidad de vida de los asociados y la debilidad organizativa institucional.

En Junín se encuentran los productores de la comunidad Sauriaki y la Cooperativa Agraria Cacaotera del Valle Río Ene (COOPAVRE). Los primeros realizan sus actividades productivas junto a la empresa Café Compadre desde el 2014. Esta les brinda apoyo tecnológico y productivo (Alvarez, Saravia & Tay Wo Chong, 2017). En cuanto a la segunda, esta se constituyó en 2009 y reúne a 491 pequeños productores, en su mayoría de la misma localidad. Además, cuenta con un equipo de ocho personas en el nivel administrativo. Su objetivo inicial fue realizar actividades conjuntas de mantenimiento y cosecha. Gracias a su inversión en la homogeneización de la calidad del grano y la búsqueda de la mejora de competencias y condiciones para la comercialización de sus productos, se vieron beneficiados los asociados. En 2014, COOPAVRE pasa a formar parte de la empresa Macchu Picchu Food S.A.C. y en el 2015 inician sus operaciones de exportación con certificación orgánica (Loayza & Maldonado, 2015).

Para la región de Piura resalta la producción de banano orgánico. En la tesis realizada por Maldonado (2012), se estudia a la Organización de Productores de Banano Orgánico REPEBAN.

Esta tiene como objetivos la agremiación de los bananeros, la defensa de sus intereses, la representación legal y la posibilidad de generar economías de escala. Son 9 las organizaciones asociadas a REPEBAN con un total de 1650 pequeños productores. Es importante resaltar que el rol de REPEBAN es de nivel gremial y representativo, por lo que las actividades comerciales son decididas por las propias organizaciones.

Un caso particular pero importante de mencionar es la tesis escrita por López y Pérez (2016). Se expone a DOLE Food Company Inc. como impulsador de asociaciones de pequeños productores; generando así, valor compartido con modelos de negocios inclusivos. Tal es el caso de la Cooperativa Huangalá que cuenta con 150 productores asociados. Gracias a su esfuerzo conjunto pudieron obtener certificaciones de producción orgánica y comercio justo dándoles la posibilidad de ingresar a un mercado más competitivo y comenzar a exportar sus productos. Todo ello se traduce en una mejora de la calidad de vida de los asociados y sus familias. La participación de DOLE se centró en la capacitación tecnológica, organizativa y laboral; también apoyaron para la obtención de las certificaciones mencionadas. Este fue un proceso aproximado de dos años, el cual les permitió a los pequeños productores, formar parte de la cadena de valor de banano orgánico.

En lo que concierne a la Asociación de Productores del Altiplano (APROAL) ubicada en la región de Puno, se encuentra conformada por 310 pequeños productores de quinua orgánica con un promedio de 10 hectáreas cada uno. La mayoría de ellos se encuentran en las zonas alto andinas más lejanas donde el quechua es el idioma natal y el nivel de alfabetización es casi nulo. Los productores se organizan en sectores o comisiones de acuerdo a su zona y cercanía geográfica. Cada uno vela independientemente, por el buen rendimiento y calidad de los granos, lo cual les permite continuar recibiendo apoyo tecnológico para la mejora continua de su producción (Ayma & Barbachan, 2015).

Por su parte, la Cooperativa Agroindustrial Cabana, COOPAIN también ubicada en Puno, se dedica a la comercialización de quinua perlada orgánica, quinua roja y kañiwa. Además, satisface la demanda tanto del mercado nacional como el internacional (Estados Unidos, Alemania, Francia, Holanda, entre otros). Se creó en 2001 en un principio bajo la denominación de asociación; luego, en 2010, decidieron migrar al sistema de cooperativas. Para cubrir los mercados internacionales se ha certificado en producción orgánica para Estados Unidos y Europa; también pertenece al programa mundial de Comercio Justo (Ayma & Barbachan, 2015).

En la región de Amazonas, distrito Lonya Grande, se encuentra la cooperativa CECAFE. Fue creada en el 2006 como asociación y se convirtió en cooperativa en el 2013. Actualmente cuenta con más de 600 socios, 20% mujeres. Tienen como propósito brindar servicios eficientes

a los socios y lograr la satisfacción de sus clientes. En esa misma línea, plantean su visión al 2022 de ser una organización sólida que sea reconocida a nivel social y empresarial siendo líderes en la producción y comercialización de café de alta calidad para garantizar mejores condiciones de vida de todas las familias asociadas (Ccoscco, Vivanco & Zuñiga, 2018).

Copaja y López (2019), estudian el caso de la Cooperativa Sol&Café ubicada en Cajamarca. Tiene como misión ser una organización de productores que trabaje para el bienestar de los socios y colaboradores. Fue fundada en 2005 y agrupa a más de mil familias de agricultores agrupadas en 60 asociaciones. Se puede identificar claramente en la estructura de la cooperativa dos dimensiones: la asociativa que tiene como órgano de mayor nivel a la Asamblea General de Delegados; por otro lado, la empresarial que es dirigida por el gerente general. Gracias a su organización y correcto cumplimiento de sus funciones logran exportar más del 80% de su producción anual a Canadá, México, Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Francia, Reino Unido, Holanda, Italia, Suecia y Australia.

En la región de Apurímac está ubicada la Asociación Andes de Kishuará. Esta organización se dedica a la producción y comercialización de papas nativas. En general, los productores de la zona de Kishuará se caracterizan por su experiencia ancestral en la producción del tubérculo y su capacidad comercial. Cabe mencionar que es una asociación en etapa de crecimiento y que cuenta con un alto grado de representatividad a nivel local, pero aún no es reconocida a nivel regional (Ramírez, 2013). Otra organización dedicada a la producción y comercialización de papa nativa es la Cooperativa AGROPIA Ltda que se encuentra ubicada en Huancavelica. Se fundó en 2008 gracias a un proyecto financiado por la Unión Europea y el Fondo Ítalo Peruano (Alvarado & Peña, 2020).

La Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa, en adelante APAPO, se dedica a la producción de café. Esta fue constituida por 12 pequeños caficultores en el año 2002. Su objetivo principal es la homogeneización de la cosecha de un café de altura y de buena calidad. Actualmente, son un total de 33 caficultores que se encuentran ubicados en los diferentes distritos de María Teresa, Pucuy, Machicura, Torrebamba, Palmeras y Loreto (Adams, Campos & Yangua, 2018).

Por último, en Barranca, Lima, se encuentra la Asociación Agrícola Santa Elena dedicada a la producción de quinua y páprika. Se inició en 2012 con apoyo de la Agencia Agraria Barranca y se conformó con 18 socios. La finalidad de esta asociación fue la de combatir el bajo nivel de rentabilidad que se obtenía de los cultivos tradicionales de maíz y papa, cambiándose finalmente a la producción a quinua y páprika. Entre uno de los temas más importantes se encuentra la oportunidad que tuvieron de generar alianzas comerciales con empresas exportadores. Se logró

incrementar los ingresos, también en parte por la creciente demanda internacional de dichos productos (Concha, Román & Veliz, 2018).

2. Contexto agrario peruano

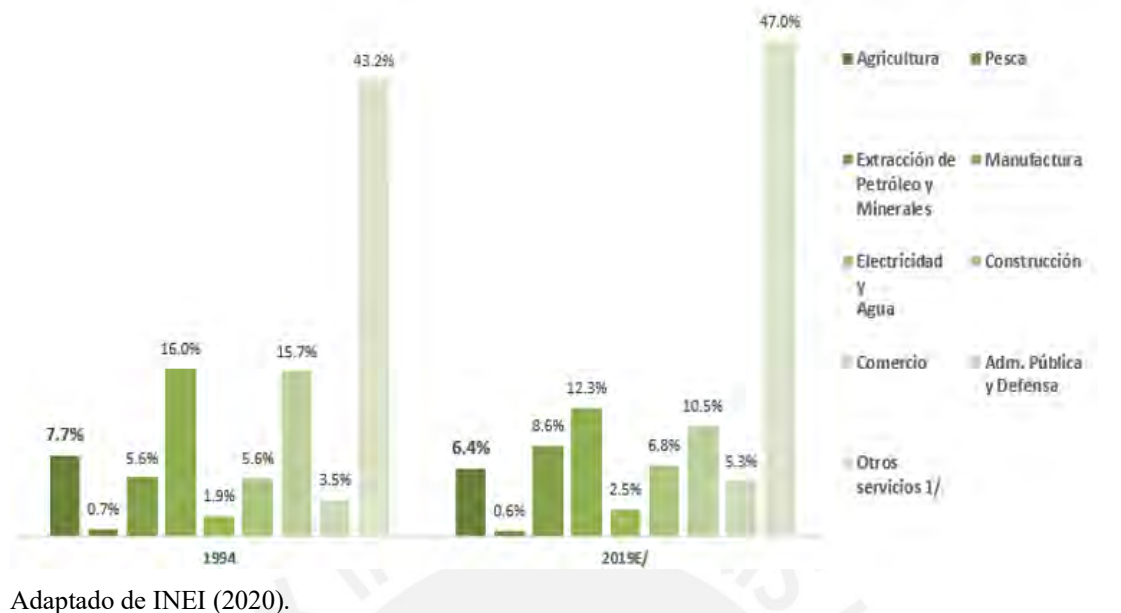
El sector agrario peruano alguna vez fue la fuente principal de empleo e ingresos para la mayoría de peruanos, pero con el transcurso de los años ha perdido importancia con la expansión y urbanización de la economía nacional; es cierto que ha recuperado dinamismo en años recientes, pero si se compara con otros sectores se observa una menor participación en la economía del país (Banco Mundial, 2017).

En ese sentido, el mismo Banco Mundial afirma que existe una lógica por la transformación estructural por la que pasa el Perú:

Este comportamiento es consistente con la idea del cambio estructural. En las economías en las que los niveles de ingreso son relativamente bajos, la agricultura es típicamente el sector que emplea a la mayor cantidad de personas y usa la fuerza de trabajo de manera relativamente improductiva. Las brechas intersectoriales de productividad tienden a reducirse en el tiempo, en la medida en que la fuerza laboral sale de la agricultura, y los ingresos de la fuerza de trabajo en todos los sectores convergen a través de la intermediación de los mercados de factores. La decreciente participación de la agricultura en la economía es coherente con la reasignación de la mano de obra de un sector agrícola de baja productividad a otros sectores de alta productividad como el manufacturero y el de servicios (2017, p. 9).

En la Figura 3 se puede ver cómo la participación del sector Agricultura en el PBI se había reducido de 7.7% a 6.4% entre 1994 y 2019. Esto guarda relación con la visión de una agricultura mayoritaria de baja productividad.

Figura 3: Descomposición sectorial del PBI – Perú (1994 y 2019)



El sector agricultura es afectado periódicamente por eventos agroclimáticas adversos, los que varían entre regiones y que anticipan los grandes riesgos que podría tener frente al cambio climático global. Asimismo, hay una fuerte desigualdad en la distribución de la productividad agropecuaria en el país. Si esta se mira por departamentos, con datos del Banco Mundial (2017), el 52% del valor agregado agrícola fue aportado por solo seis departamentos (la mitad de la costa): Lima, La Libertad, Arequipa, Puno, Ica y Piura. En cuanto a la Selva, de sus 5 departamentos, la agricultura se concentra en Amazonas y San Martín; los otros tres departamentos (Loreto, Ucayali y Madre de Dios) aportan menos del 2% del total de valor agregado (Banco Mundial, 2017). La mayor parte de la producción se da en la costa, seguida de la sierra y, rezagada, la selva.

2.1. Factores legales y políticos

Como se expuso en el capítulo anterior, en la sección de competitividad, esta depende no solo de lo que puede hacer la organización, sino también de ciertos factores que son facilitados por el gobierno y otros actores. Según, Rojas et al. (2000), y Santillán (2010), señalan varios factores externos que influyen también en la competitividad de las empresas, tales como las normas y reglamentos técnicos, las políticas de I + D, las políticas de educación y capacitación, las estructuras de financiamiento, aspectos sociales, entre otros.

A continuación, se exponen algunos de los factores más importantes en el contexto peruano: las normas legales de promoción del sector agrario, las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas, la mejora de capacidades del capital humano,

los mecanismos de financiamiento para el desarrollo de inversiones y acumulación de capital, y los aspectos sociales vinculados con calidad de vida de los actores involucrados.

En primer lugar, se encuentra la ley de promoción del sector agrario (Ley N° 27360, 2000), a la que se hizo referencia en la presentación del problema. Los beneficios tributarios son la reducción en el pago por concepto del Impuesto a la Renta, a 15%, y la recuperación anticipada del IGV en la etapa pre operativa; en cuanto a los beneficios laborales, se tiene el pago de remuneraciones diarias que incluyen CTS y gratificaciones (julio y diciembre), descanso por vacaciones remuneradas de 15 días, indemnización por despido arbitrario equivalente a quince remuneraciones diarias por cada año de servicio, y aporte mensual al seguro de salud por cuenta del empleador que equivale a 4% de la remuneración mensual (Ley N° 27360, 2000).

En segundo lugar, el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2019) desarrolla el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, el cual tiene como objetivo generar el desarrollo de las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas. Esto se debe a que existe “débil institucionalidad del ecosistema para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI)” (p. 29). Algunas de las medidas aplicadas son la gobernanza conjunta de fondos y programas para la CTI, el establecimiento del centro de innovación espacio ciencia, incentivos tributarios para I + D, y mecanismos para el desarrollo de la CTI con enfoque regional (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019).

El MINAGRI (2012), en su plan estratégico multianual, plantea la política de promover la validación y adopción de tecnologías agrarias que consta de cinco estrategias específicas. Algunas de las estrategias más relevantes son “ejecutar programas de investigación de carácter estratégico con énfasis en la mejora de la competitividad, la seguridad alimentaria, el aprovechamiento del potencial agroexportador, la recuperación de áreas degradadas y la adaptación al cambio climática; y desarrollar tecnologías de punta para la óptima provisión de servicios biotecnológicos agrarios” (MINAGRI, 2012, p. 73). Por su parte, el Instituto Nacional de Investigación Agraria tiene el encargo de apoyar al pequeño y mediano productor en la generación y transferencia de tecnologías agrarias para lo cual cuenta con una cobertura multirregional en estaciones experimentales (MINAGRI, 2012).

El incremento de producción y competitividad depende del nivel de tecnificación o modernización que adopten los productores. Algunos ejes claves son el tipo de energía que utilizan, pues solo el 1.5% usa energía eléctrica en sus labores, en su mayoría productores ubicados en la costa; el otro eje clave son las prácticas agrícolas con miras a la mejora y aseguramiento de la calidad en la producción (INEI, 2014). Esto último involucra el uso de semillas y/o plantones certificados tal como ocurre con el 12.3% de productores, sobre todo

aquellos ubicados en la costa (40.7%); asimismo, involucra el uso de abonos y fertilizantes químicos, tal como sucede con el 15.6% de productores; y, finalmente, la obtención de certificación orgánica de cultivos, tal como ocurre con solo el 1.1% del total de productores a nivel nacional (INEI, 2014). Una mejor adopción de mecanismos modernos e innovadores permite asegurar la calidad, salubridad y buen estado de los productos, pero solo 1.1% de productores se encuentra en ese nivel, lo que reafirma la necesidad de trabajar sobre este factor a nivel país.

En tercer lugar, el Estado Peruano busca fortalecer en general, el capital humano, lo que “se relaciona con la obtención de conocimientos y el desarrollo de habilidades; la necesidad de contar con las condiciones para mantener una salud adecuada y un contexto de provisión de servicios públicos básicos de calidad que faciliten el aprendizaje y el desempeño en el mercado de trabajo” (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019, p. 21). Algunas medidas para respaldar esto son el aseguramiento de la calidad y articulación de la educación superior y técnico-productiva, la articulación de la educación y empleo a través de plataformas para la orientación vocacional y empleabilidad, y la creación de un modelo de educación secundaria con formación técnica.

Este factor de aprendizaje y capacitación, en lo que respecta específicamente con el sector agrario, se desagrega en ciertas políticas como el desarrollo de la gestión agraria en la pequeña y mediana agricultura, el desarrollo de capacidades en gestión y organización de los pequeños productores, y el fortalecimiento del posicionamiento para la comercialización (MINAGRI, 2012). Algunas estrategias necesarias de cumplir para cada política respectivamente son “a) implementar programas de apoyo en materia de gestión empresarial, asociatividad y agro negocios, orientados al pequeño y mediano productor; b) capacitar a pequeños productores en gestión y organización en centros poblados y comunidades nativas campesinas; y c) capacitar a pobladores rurales en temas de comercialización y mercados” (MINAGRI, 2012, pp. 71-75).

En ese sentido, el INEI (2014) afirma que “en el marco del concepto de capital humano, los conocimientos que adquieren los productores y productoras del sector agropecuario, en el sistema educativo nacional, constituye un activo que dispone el sector, en tanto se vincula con el valor que aporta cada productor, de acuerdo con los conocimientos, capacidades y habilidades adquiridas” (p. 107). Ahora bien, del total de productores, el 30.1% apenas alcanza la primaria incompleta; el 21.7% culminó la primaria completa; y solo el 7.2% alcanzó a realizar algún año de educación superior (INEI, 2014). Esto implica que no se cuenta con activos de valor que se desarrollen en el sector agrario. Hace falta una mayor formación de los productores para el

fortalecimiento del sector, a pesar de que existen políticas y estrategias que tratan de cerrar las brechas de aprendizaje y conocimiento.

En cuarto lugar, el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2019) busca impulsar los mecanismos de financiamiento local y externo para favorecer el desarrollo de inversiones y acumulación de capital en las organizaciones, lo que generará un incremento de competitividad y productividad en las empresas que se desarrollan en la economía peruana. Se plantea una medida especial para el agro que es el Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario, el cual “incluye la constitución de un fondo con recursos iniciales de hasta 100 millones de soles” (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019, p. 35).

Además, el MINAGRI (2012) dota con instrumentos a los pequeños productores, mayormente organizados, como el programa AGROIDEAS, que otorga financiamiento no reembolsable a planes de negocios; el Fondo Agro Perú, que brinda créditos reembolsables administrados por el Agrobanco; y el Financiamiento para la Innovación, Ciencia y Tecnología, que busca mejorar los niveles de competitividad a través del fortalecimiento de las capacidades de I + D e Innovación financiando proyectos del sector.

De esta manera se busca dotar de recursos e incentivos al pequeño productor, sea de forma individual, aunque principalmente de forma asociativa, pues enfrenta dificultades en el sistema financiero. Solo el 9.1% de los productores censados ha gestionado un servicio crediticio, de los cuales el 77.7% lo usa para comprar insumos para su producción, el 7.2% para comercializar sus productos y el 7.1% para comprar herramientas (INEI, 2014). Además, el INEI (2014) indagó las razones por la que no solicitaron un préstamo y encontró que si bien el 35.5% no lo necesitaba, el 28.6% no lo hizo debido a las elevadas tasas de interés y el 17.2% no lo hizo por no contar con una garantía que ofrecer.

Por último, pero igual de importante, donde se debe tomar en cuenta la calidad de vida de los ciudadanos peruanos. El MINAGRI (2016) tiene un enfoque de inclusión social con el que desarrolla todas sus iniciativas, el cual “permite reducir las desigualdades, la pobreza, las vulnerabilidades y los riesgos sociales de las poblaciones más desfavorecidas, principalmente ubicadas en el medio rural” (p. 31). A pesar de ello, el nivel de pobreza en el medio rural tiene un nivel de 40.8% y 9.8% en pobreza extrema; además, según el presidente de CONVEAGRO, se tiene un 43.8% de nivel de pobreza específicamente en el sector agrario, una cifra que es alarmante (Radio Nacional, 2019; INEI, 2020). Esto guarda concordancia con la irregularidad de la producción agrícola expuesta anteriormente y cómo se centraliza en la costa con resultados interesantes, pero en la sierra y selva no se observan cambios sustanciales.

Las familias agrícolas pequeñas, ya sean de subsistencia, intermedias o consolidadas, se encuentran generalmente en la sierra del Perú; y por las condiciones geográficas, climáticas, de acceso a recursos, entre otros, se ven limitadas a producir en determinadas épocas, obteniendo ingresos casi nulos que las imposibilita de contar con una calidad de vida adecuada (MINAGRI, 2012). Cabe resaltar que este factor social engloba a los demás factores mencionados, pues al implementarlos correctamente harán posible la mejora y crecimiento del pequeño productor agrario, lo que a la vez repercute en un mejoramiento en su calidad vida.

2.2. Asociatividad agraria y situación de las cooperativas y asociaciones

En el caso del sector agrario, la asociatividad no varía mucho en esencia, ya que lo que se busca es poder usarla como una herramienta que permita a los pequeños y eventualmente, a los medianos productores, alcanzar economías de escala, acceder a mejores mercados, mejorar sus ingresos, poder obtener alguna ventaja competitiva, y favorecer el intercambio de conocimiento entre los asociados (MINAGRI, 2014; Salas, 2017).

De acuerdo con Salas (2017), una vez asociados, los agricultores forman vínculos entre ellos y al ser parte de una misma estructura social invierten más tiempo en asistir a reuniones en las cuales los vínculos creados se fortalecen. En esta nueva estructura asociativa se empiezan a establecer estrategias comunes que ayudarán a que sean más competitivos en el sector (Moyano, 2006). Como consecuencia, se espera el desarrollo de una visión agroempresarial pues al estar organizados, los productores tienen más oportunidades de poder acceder a información, conocer otras empresas, participar en asesorías de negocios y desarrollar una actitud más emprendedora (Amézaga et al., 2013)

En el Perú, como parte de la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar, se plantea fortalecer las formas asociativas, organizativas y el trabajo en redes de los pequeños agricultores (MINAGRI, 2015). De esta manera, se tendrá un fortalecimiento de la asociatividad, lo cual es clave para consolidar los procesos de articulación al mercado, así como también para un óptimo aprovechamiento de oportunidades de negocio por parte de los agricultores (MINAGRI, 2015, p. 95). Este enfoque se debe a que, en el Perú, hay una baja asociatividad entre los agricultores, ya sea para la producción, comercialización u otras actividades (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011).

Para continuar con la promoción de la asociatividad empresarial entre los pequeños agricultores, AGROIDEAS tiene como objetivo elevar la competitividad en la producción de los medianos y pequeños productores agrarios. Esto se da a través del fomento de la asociatividad y el incentivo para la adopción de tecnologías ambientales adecuadas a la actividad agraria (Fondo

de Oportunidad del Perú, 2011). Asimismo, el MINAGRI, buscando la innovación en el sector, impulsó el Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA) el cual tiene como objetivo contribuir al establecimiento y consolidación de un sistema nacional moderno de ciencia, tecnología y ambiente en el sector agrario peruano. De este modo, el PNIA ha logrado financiar subproyecto de innovación agraria a nivel nacional, que son conducidos por asociaciones de agricultores, comunidades campesinas y centros de investigación (MINAGRI, 2020)

Por otro lado, según el IICA (2017), las formas más relevantes de asociatividad en el Perú para el sector agrario son tres. La primera es la asociación civil, la cual se caracteriza por ser una organización de personas naturales o jurídicas que buscan un fin no lucrativo. Si bien la asociación puede permitir el desarrollo de actividades empresariales, no se suele caracterizar por hacerlo. La segunda forma es la cooperativa, una forma de asociación que reúne a personas de forma voluntaria y que tiene como fines poder satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales. Es una organización de propiedad conjunta y una administración democrática sin fines de lucro (IICA, 2017). La tercera forma de asociatividad es la empresa comunal y multicomunal. La base de esta asociación son las comunidades campesinas, las cuales están integrados por familias que habitan un territorio determinado y están relacionados por vínculos culturales, sociales, ancestrales y económicos que lo reflejan en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo, ayuda mutua, gobierno democrático y desarrollo de diversas actividades (IICA, 2017, p. 119).

Dos de las tres formas de asociatividad mencionadas serán principalmente abordadas en este estudio, las cooperativas y las asociaciones, ya que forman parte de la muestra de casos consultados. Por el lado de las cooperativas, también interesa estudiarlas porque se dedican a una actividad empresarial y pueden ser registradas como pymes. Asimismo, en Perú, las cooperativas se rigen bajo la Ley General de Cooperativas, la cual otorga beneficios diferentes a los de la mayoría de las empresas, con el fin de incentivar su formación. Sin embargo, la mitad de casos revisados en las tesis FGAD son asociaciones, por lo que también se abordará esta forma de asociatividad.

En primer lugar, las cooperativas, según PRODUCE (2016), sirven como un medio para que los productores obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades. El IICA (2017) señala que las cooperativas son asociaciones autónomas de personas que se reúnen de forma voluntaria, pero también son organizaciones sin fines de lucro que procuran la ayuda mutua y el esfuerzo propio de todos sus miembros. En el Perú, las cooperativas se rigen por la Ley General de Cooperativas, la cual fue aprobada en 1981. El Texto Único Ordenado de esta Ley fue aprobado por el Decreto Supremo N°074-90-TR en 1991. En el año 2011, se promulga la Ley N° 29683 que precisa alcances de la Ley General de Cooperativas (Ley N° 29683, 2011). En el

Artículo 2 y 3 de dicha Ley se especifican algunos beneficios que pueden percibir las cooperativas, los cuales son: la inafectación al Impuesto General a las Ventas (IGV) como del Impuesto a la Renta por aquellos ingresos y operaciones que realicen los socios de la cooperativa.

En 2008, con la promulgación de la Ley N° 29271, se declaró al Ministerio de la Producción [PRODUCE] como el “ministerio encargado del fomento, constitución, formalización y competitividad de las cooperativas, además, de establecer los objetivos y políticas del sector” (IICA, 2017, p. 126). PRODUCE se encarga también de la promoción de la asociatividad. Cabe resaltar, que, en el caso del sector agrario, las cooperativas deben ser registradas tanto en PRODUCE como en el MINAGRI (IICA, 2017). Según la Ley General de Cooperativas (Ley N° 29683, 2011), las cooperativas pueden clasificarse según su estructura social y actividad económica (ver Tabla 5). Esta ley reconoce 19 tipos de actividades económicas para las cooperativas, dentro de las cuales se encuentran las cooperativas agrarias.

Tabla 5: Clasificación de cooperativas en Perú

Clasificación	Descripción	
Estructura Social	Cooperativas de usuarios	Los socios son los consumidores y su propósito es ser fuente de servicios para sus asociados.
	Cooperativas de trabajadores	Los socios son trabajadores y tienen como objetivo ser fuente de trabajo para sus socio-trabajadores.
Actividad Económica	Las cooperativas del sector agrario pueden ser agrarias, agrarias azucareras, agrarias cafetaleras, agrarias de colonización. Otros tipos de cooperativas pueden ser las de ahorro y crédito, transporte, de consumo, de vivienda, de servicios escolares, industriales, mineras, de producción especial y de servicios especiales.	

Adaptado de IICA (2017).

En cuanto a la organización interna de la cooperativa, esta debe tener más de diez socios. En caso de que hubiera excedentes en el desarrollo de su actividad empresarial, estos se deben distribuir. Las cooperativas también pueden ser registradas como Pymes. Con respecto a su régimen tributario, como ya se mencionó, los ingresos provenientes de las operaciones de los socios no están afectos al Impuesto a la Renta (IICA, 2017)

Las cooperativas tienen algunas características específicas vinculadas con su buen funcionamiento. Según PRODUCE (2016), las cooperativas se caracterizan por involucrar un grupo de personas, autoayuda solidaria, empresa cooperativa y promoción de los asociados. La primera característica se refiere a que una cooperativa puede estar formada por un grupo de personas, naturales o jurídicas, que tengan al menos un interés en común que los una. La autoayuda solidaria es la base para promover el objetivo común de todos los miembros y de cada uno de ellos, pues facilita la búsqueda del interés compartido por medio de una acción conjunta (PRODUCE, 2016)

La empresa cooperativa es el medio para cumplir los propósitos trazados. Se trata de establecer una organización cuya propiedad y administración sea compartida por todos los asociados. La promoción de los asociados tiene como objetivo principal promover los intereses privados de la asociación (PRODUCE, 2016). También se deben destacar algunos principios cooperativos comunes que ayudan a dar soporte a la visión, misión, objetivos y estrategia de la cooperativa. Los principios fundamentales en los que se apoya la gestión de la cooperativa incluyen:

- Membresía voluntaria abierta
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

De estos principios, la membresía abierta y voluntaria se refiere a que pertenecer a una cooperativa es voluntario y existe disposición a utilizar los servicios, así como a aceptar y cumplir las responsabilidades que conlleva la membresía. Por otro lado, el principio de participación económica implica que los miembros contribuyen de manera equitativa con el capital de la cooperativa, el cual es de propiedad común (PRODUCE, 2016).

Por el lado de las asociaciones civiles, estas se constituyen formalmente mediante escritura pública en los Registros de Personas Jurídicas, de este modo la asociación pasa a ser una persona jurídica desde su inscripción. Su régimen administrativo se conforma por una Asamblea General, Consejo Directivo y otros que se establezcan en el Estatuto. En cuanto al régimen económico que manejan: los aportes que realicen los asociados no se devuelven, los asociados no pueden participar ni directa ni indirectamente de las utilidades o rentas que obtenga la asociación y el patrimonio de la asociación no se puede repartir, incluso en caso de disolución y liquidación (MINAGRI, 2013)

En cuanto a su régimen tributario, solo se encuentran exoneradas del Impuesto a la Renta algunas asociaciones como la beneficencia, asistencia social, educación, cultura, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremial y/o de vivienda. Como se puede ver, las asociaciones agrarias no se encuentran exoneradas del Impuesto a la Renta, a diferencia de las cooperativas. A su vez, las asociaciones tampoco pueden acogerse al Régimen de Micro o Pequeña Empresa (PRODUCE, 2016).

Por otro lado, las principales condiciones para el buen funcionamiento de una asociación civil son la confianza mutua entre los asociados, el respeto de los derechos de los otros y el cumplimiento con las obligaciones establecidas (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016). Entre las principales obligaciones y derechos están: “elegir y ser elegido con voz y voto, participar en las decisiones e involucrarse activamente en la vida institucional” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016, p. 17). Otra característica de las asociaciones civiles es que, al ofrecer bienes no públicos, los beneficiarios directos son solo los productores asociados (Moyano, 2006).

Según IICA (2017), las asociaciones suelen ser sin fines de lucro, es decir, las ganancias pertenecen a la asociación y no pueden ser repartidas, como ya se mencionó. Y si bien pueden participar en actividades empresariales, no se suelen caracterizar por esto. Algunos beneficios de las asociaciones, mencionados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), implican avalar a los socios para que puedan tener mejores condiciones en servicios financieros, acceder a mejores mercados, reducir los costos de producción, entre otros.

2.3. Dificultades de la asociatividad en el sector agrario

Durante su formación y desarrollo, las cooperativas y asociaciones enfrentan distintos desafíos ambientales, económicos, financieros, problemas internos, entre otros. Según el MINAGRI (2010), la desconfianza y la diferencia de intereses son grandes barreras para que las cooperativas puedan fortalecerse y alcanzar los objetivos comunes.

Existen otros retos propios del sector agrícola que las cooperativas y asociaciones deben enfrentar. Estos retos se pueden dividir en 4 aspectos: comercialización, crédito agrario, inadecuado uso de recursos naturales y bajo nivel de capital humano. En primer lugar, en el proceso de comercialización, para llegar al consumidor final, hace muchos años, Cannok y González (1994) identificaron siete eslabones: el productor, acopiador, transportista, mayorista, distribuidor, minorista y consumidor. Esto no ha cambiado por lo que el sector presenta costos elevados, problemas de escala, elevadas mermas, entre otros. Asimismo, los procesos de post cosecha y de mercados se encuentran desordenados por falta de una infraestructura vial adecuada y, además por la ausencia de un sistema de mercado mayorista, lo que da como consecuencia altos costos en la comercialización que terminan afectando a los pequeños productores (MINAGRI, s.f.).

En segundo lugar, el acceso a un crédito en el sector agrario es uno de los principales retos debido a la ausencia de mercados financieros. Para el caso de la cooperativa, si bien el acceso a un crédito se puede dar de manera más rápida, los plazos que se obtiene, por ejemplo, con los

bancos comerciales, suelen ser demasiado cortos. Asimismo, los costos de los créditos suelen ser demasiados altos, debido también al riesgo del sector (Ravines, 2017). Estos y otros factores ocasionan que se dificulte la capitalización, por lo que la cooperativa deberá enfrentar también el reto de buscar una agricultura sostenida y sustentable en el tiempo, para poder acceder créditos y poder cumplir con los plazos establecidos (MINAGRI, s.f.).

En tercer lugar, el inadecuado uso de recursos naturales, en el Perú es uno de los países con mayor biodiversidad a nivel mundial, teniendo el 60-70% de la diversidad biológica. Sin embargo, esta es amenazada por el uso inadecuado de los recursos existentes, habiendo algunas zonas del país con deterioros críticos que involucran problemas de desertificación, deforestación, salinización, pérdidas de tierras agrícolas, toxicidad en la vegetación y agotamiento de las fuentes de agua (MINAGRI, 2014). Todo esto termina perjudicando a la agricultura puesto que para la productividad es fundamental la estructura físico química del suelo. Por otro lado, debido al cuidado en los procesos y al riesgo de pérdida del producto por plagas, factores del clima, entre otros, el agricultor tiende a tener un uso indiscriminado de fertilizantes químicos y agroquímicos, que terminan afectando la fertilidad natural de la tierra y la estabilidad de los suelos (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011).

Por último, en cuarto lugar, en cuanto al bajo nivel de capital humano, un reto a enfrentar en las cooperativas y asociaciones es la desconfianza y conflicto de intereses entre los productores, lo cual supone grandes barreras para que la organización pueda desarrollarse. Este problema se complica aún más con el bajo nivel de empoderamiento que tiene la población para poder superarse y, además, con el desconocimiento que tienen de sus derechos y el bajo reconocimiento de estos (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011). Adicionalmente, el bajo nivel de educación que tiene la mayoría de los agricultores, sobre todo en zonas rurales, limita que puedan desarrollar capacidades de gestión que les ayuden a mejorar su producción. Asimismo, también limita que puedan tener ideas de innovación en procesos, innovación tecnológica, entre otros (Fondo de Oportunidad del Perú, 2011).

3. Antecedentes y contexto de la Cooperativa Tupac Amaru Ltda.

A continuación, se presenta información importante de la situación del sector cafetalero peruano. Seguidamente, se contextualiza a la organización tomada como sujeto de estudio, la Cooperativa Túpac Amaru.

3.1. Sector cafetalero peruano

En cuanto al Perú, este es el noveno productor de café y el séptimo exportador, siendo exportado casi el 99% de la producción de café, debido al bajo consumo per cápita en el país. De

este modo, el café peruano se encuentra afecto a la volatilidad del mercado internacional que se rige por las fluctuaciones de la oferta. Asimismo, dentro de la oferta peruana se encuentran los cafés convencionales, certificados y especiales de calidad. Debido a esto, el mercado peruano tiene diversas empresas locales, multinacionales y cooperativas, las cuales compiten en los distintos segmentos del mercado (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017).

Por el lado de los pequeños productores, ellos representan el 85% del total de caficultores, quienes conducen fincas entre 1 y 5 hectáreas, además cuentan con un nivel tecnológico bastante precario, de los cuales solo el 20% se encuentran asociados, mayormente en cooperativas. Asimismo, se estima que existen 81 organizaciones entre cooperativas y asociaciones, de las cuales, el 61% exporta de manera directa, mientras que el resto lo hace a través de alguna empresa exportadora (Díaz & Meike, 2017). En estas organizaciones de pequeños productores destacan Cenfrocafe Perú, la Cooperativa Norandino, la Cooperativa Sol & Café y la Cooperativa Agroecológica Industrial Juan Santos Atahualpa (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017).

Por otro lado, existen distintas causas que ocasionan el bajo nivel de competitividad y sostenibilidad social y ambiental de la cadena de valor del café peruano, según el MINAGRI (2018), algunas de estas causas son las siguientes: bajos niveles de productividad y manejo técnico del cultivo sin criterios de sostenibilidad ambiental, bajo nivel e inconsistencia de la calidad del café, y limitado acceso y uso de servicios financieros por parte de las familias cafetaleras.

Para poder propiciar, promover y ejecutar acciones interinstitucionales de manera ordenada y consensuada, el Ministerio de la Producción impulsó los Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE). Para el sector cafetalero existen tres CITE relacionados a este, uno de ellos es la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandía (CECOVASA), ubicado en Puno, al cual la Cooperativa Túpac Amaru es integrante junto con otras siete cooperativas más (Díaz & Meike, 2017; CECOVASA, 2020).

CECOVASA al 2016 exportaba más del 75% de la producción cafetalera de los valles de Tambopata e Inambari, lo que representaba el 2% de la producción nacional. Asimismo, se encuentra conformada por aproximadamente 5000 familias aymaras y quechuas, quienes vende su producto responsable con el suelo, plantas, bosques y calidad de vida de sus trabajadores. Fruto de esto, en 2010, el café Tunki fue reconocido como el café de año en la Feria Internacional de la Asociación Americana de Cafés de Calidad (SCAA) (CECOVASA, 2016).

3.2. Cooperativa Túpac Amaru

La Cooperativa Túpac Amaru Ltda es una cooperativa de usuarios que se encuentra ubicada en el distrito de Alto Inambri, en el departamento de Puno. Fue constituida el 9 de abril

de 1972. Cuenta con más de 500 socios, de los cuales solo 168 son socios hábiles (activos). De estos, 134 son hombres y 34 son mujeres.

La cooperativa está dedicada al mejoramiento de la producción, acopio, procesamiento y comercialización del café, siendo además este el único producto con el que trabajan. En cuanto a la venta del café, este es exportado en su mayoría a través de la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandía (CECOVASA), de la cual es miembro desde 1970. Asimismo, en el mercado nacional la cooperativa vende a menor escala, a través de una marca propia llamada Café de la Nubes.

La Cooperativa define su finalidad como “(..) contribuir al desarrollo socio-económico del Socio y su Familia, prestándoles servicios competitivos y de calidad relacionados a la actividad de producción, comercialización y transformación de sus productos como el café, cacao y otros productos agrícolas, propiciando su desarrollo integral y fomentando la capacidad empresarial de los mismos” (Cooperativa Agraria Cafetalera Tupac Amaru Ltda., 2008, pp. 11-12).

En tanto a su visión, en el Estatuto se detalla que la cooperativa agraria será una empresa líder, en el sector agrario nacional y reconocida internacionalmente, está fortalecido y ha concluido con el ordenamiento de su base asociativa y geográfica, con mira a una mayor eficiencia y participación democrática, la cooperativa participa en el mercado de los cafés sobre la base de calidad y presta a los socios servicios de asistencia técnica, educación y capacitación cooperativa así como la comercialización del café y otros productos, con racionalidad, eficiencia y capacidad empresarial, en un contexto de conservación del medio ambiente y preservación del medio ecológico (Cooperativa Agraria Cafetalera Tupac Amaru Ltda., 2008, p. 12).

Asimismo, algunos de los objetivos de la cooperativa son los siguientes:

- Propiciar el incremento de la producción, productividad y rentabilidad del café y otros productos.
- Acopiar, comercializar e industrializar la producción agrícola cafetalera y otros productos agrícolas.
- Completar la cadena estratégica comercial para obtener mayor valor agregado a sus productos.
- Incentivar y desarrollar la diversificación de la producción agropecuaria asegurando el mercado y respetando la ecología y el medio ambiente del área de influencia de la cooperativa
- Promover el desarrollo sostenible de las unidades de producción familiar para elevar la calidad u el nivel de vida del socio y su familia.

- Brindar, promover y fomentar la educación cooperativa.

Por otro lado, la directiva comunal se encuentra conformada por el presidente, Roberto Martínez, el vicepresidente, Eusebio Martínez Sacaca, y el secretario, Norman Choque. También cuenta con dos vocales, Jerónimo Chambi Taipe y Olga Taype Huanca, y dos suplentes, Nicolás Palero López y Teodoro Calsina Machaca. A su vez, el actual gerente general de la cooperativa es Rildo Vilca.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica el desarrollo de la metodología elegida. Primero se expone el diseño de la investigación, luego se describe las herramientas empleadas en la recolección de información. Finalmente, se explica cómo se realizó el flujo de trabajo en todo el proceso metodológico.

1. Diseño de la investigación

A continuación, se presenta el alcance, enfoque y estrategia que dieron forma a esta investigación; los mismos que se utilizaron para la construcción de la matriz de consistencia del presente estudio (ver Anexo B).

1.1. Alcance

Esta investigación es descriptiva y explicativa. Primero, es descriptiva en tanto que se propone sistematizar las características de los productores agrarios que se asocian para competir en los mercados. Como señala Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de alcance busca especificar las propiedades y perfiles de personas, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En otras palabras, pretende recoger información sobre las variables o conceptos, ya sea de manera independiente o en conjunto (Ponce & Pasco, 2015). Debido a la metodología optada para esta investigación, se han identificado estudios anteriores que se enfocan en el fenómeno de asociatividad desde un alcance descriptivo.

En segundo lugar, esta investigación pretende dar un paso adicional con alcance explicativo, ya que examina en estos estudios anteriores, las relaciones entre estos pequeños productores, la asociatividad, la competitividad y su calidad de vida. Tal como afirma el mismo Hernández et al. (2014), se pretende explicar por qué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se da y/o comprender cómo se relacionan dos o más variables.

1.2. Enfoque

En esta investigación se aplica un enfoque cualitativo centrado en la recolección de datos sin medición numérica. Se parte de las investigaciones precedentes sobre esta misma materia y las experiencias de los participantes en este estudio para culminar con un proceso de interpretación y comprensión profunda del tema investigado en un contexto (Hernández et al., 2014). Para llevar a cabo una investigación cualitativa se hace uso de instrumentos no estandarizados, lo cual permite una mayor flexibilidad en la secuencia del estudio apoyándose en muestras más pequeñas (Ponce & Pasco, 2015, p. 45).

Así, en este trabajo se utiliza la entrevista a profundidad como principal herramienta de recolección. Con ayuda de una guía de entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas sobre los fenómenos a investigar, se conocieron las experiencias, conocimientos y opiniones de diversos actores vinculados al caso estudiado. De esta manera, se cumple con el objetivo de la investigación, examinando desde diversas perspectivas, cómo los pequeños productores perciben y experimentan la asociatividad y cómo impacta en su calidad de vida (Hernández et al., 2014).

1.3. Estrategia

De acuerdo con Yin (2018), el estudio de caso examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su propio contexto, en el cual también se pretende encontrar nuevas evidencias o situaciones sobre el mismo fenómeno. El estudio de caso, al tener muchas variables de interés, se basa en múltiples fuentes de evidencias con datos que deben ser corroborados con procesos de triangulación. Con la aplicación del estudio de caso se pretende encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno que contribuya a la formulación de nuevas teorías de la realidad social y organizacional proponiendo respuestas más consolidadas a preguntas sobre un contexto dado (Castro, 2010).

Cabe resaltar que cada estudio de caso no representa una muestra representativa de una población o de un universo en concreto, por lo que, sus resultados no pueden ser generalizables estadísticamente. No obstante, es cierto que se pueden establecer regularidades cuando se identifica un mismo fenómeno, como la asociatividad, en un número significativo de estudios de casos. Estos pueden tener distintos puntos de partida o enfoques, pero se logra identificar información y conclusiones coincidentes sobre cada una de las variables estudiadas en la presente investigación. De esta manera, es posible escalar a una explicación más consolidada sobre la descripción del mismo fenómeno. Así, el propósito de esta estrategia es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las principales características en este, de modo que el análisis realizado pueda ser aplicado a otras investigaciones (Hartley, 1994).

Yin (2018) propone una tipología de acuerdo al número de casos y al nivel de análisis, la cual establece cuatro tipos básicos. Así, se identifican: el caso único o unidad de análisis, el caso único y una o más subunidades, los casos múltiples con unidad principal de análisis y los casos múltiples con unidad principal y una o más subunidades dentro de la principal. Es así como esta investigación es un estudio de casos múltiples con subunidades de análisis. Se toman a dieciocho organizaciones estudiadas en tesis de alumnos de la FGAD (ver Anexo C) y se suma el caso de la Cooperativa Túpac Amaru por el método de muestreo por juicio o conveniencia.

2. Herramientas de recolección de información

A continuación, se presentan las herramientas utilizadas para la recolección de información durante el transcurso de la investigación.

2.1. Revisión y análisis de fuentes secundarias

Se inició con una revisión de la teoría sobre los fenómenos a investigar: asociatividad y competitividad. Por medio de esta, se identificaron las definiciones, enfoques y modelos más relevantes y sobre los que se basa este trabajo. Asimismo, se consultaron diversas fuentes y bases de datos para la construcción del marco contextual como INEI, MINAGRI, Cámara de Café y Cacao, entre otros. Debe resaltarse que esta investigación toma como base un conjunto de tesis realizadas previamente por exalumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Todas estas investigaciones tuvieron como sujeto de estudio a una (o más) asociación o cooperativa; también se encuentran delimitadas en el contexto de la actividad agraria. En total se seleccionaron dieciséis estudios que corresponden con dieciocho organizaciones entre cooperativas y asociaciones.

Se realizó un análisis de estas tesis vinculando información con foco en los hallazgos y conclusiones. Se usó una de las estrategias generales planteadas por Yin (2018), que consiste en trabajar la información a partir fuentes que permitan identificar patrones y conceptos relevantes. Con estas revelaciones identificadas se puede iniciar con un proceso de análisis y proponer posibilidades de relaciones entre las diferentes variables estudiadas. De esta forma, se obtuvieron ciertas regularidades que fueron contrastadas con la información primaria recolectada en el estudio de caso de la presente investigación: Cooperativa Túpac Amaru, además de los expertos entrevistados.

2.2. Recolección y análisis de información de fuentes primarias

Para poder llevar a cabo la recolección de información de las fuentes primarias se ha hecho uso de las entrevistas a profundidad, lo que permite obtener información más detallada respecto al punto de vista y experiencias de los diversos actores de la Cooperativa, tales como los pequeños productores, presidentes de los consejos y el gerente general. Además, se entrevistan a actores externos a la Cooperativa tales como agentes del sector público, agentes de organizaciones sociales y consultores e investigadores independientes en la industria de la agricultura, quienes se encuentran vinculados con los procesos de asociatividad. A continuación, se muestra la Tabla 6 con las diferentes personas entrevistadas:

Tabla 6: Personas entrevistadas según clasificación

Clasificación	Nombre	Cargo / Especialidad
Estudio de caso: Coop. Túpac Amaru	Rildo Vilca	Gerente General
	Roberto Martínez	Socio y Presidente Consejo Administrativo
	Norman Choque	Socio y Técnico de Campo
	Jerónimo Chambi	Socio y Vocal
Agentes públicos	José Ezeta	Presidente Ejecutivo de Sierra Exportadora
	Gino Valdivia	Asesor de Presidencia Ejecutiva
	Ángel Manero	Ex Director General de Negocios Agrarios de MINAGRI
Agentes de org. sociales	Marieke Van der Zon	Fundadora de Café Link Perú
	Edison Proaño	Coordinador de Asociatividad en Technoserve
Consultores e investigadores privados	Julio Gamero	Experto en Asociatividad en PUCP
	Omar Moreno	Promotor de Consumo de Café Independiente
	Ayar Escobar	Consultor en Desarrollo Rural
	Jorge Caro	Experto en Asociatividad en ESAN
	Luis Navarro	Gerente Comercial de Andes Trade
	Alvaro Navarro	Gerente General de Andes Trade / Ex Pdte de la Cámara de Café y Cacao

Inicialmente, se había realizado el contacto con la Central de Café y Cacao del Perú para tomarlo como sujeto de estudio; sin embargo, iniciada la pandemia, decidieron centrar sus esfuerzos y tiempos en la correcta gestión de la crisis, lo que imposibilitó continuar con la investigación. Así, se procedió a buscar nuevamente a una organización. A través de las entrevistas a expertos se logró contactar con el gerente general de la Cooperativa Túpac Amaru, quien se mostró dispuesto a apoyar en la presente investigación.

Cabe resaltar que, debido a la situación actual desencadenada por la COVID-19, las limitaciones se han multiplicado haciendo imposible realizar el trabajo de campo de manera presencial; por este motivo se han efectuado las entrevistas de modo remoto: Google Meet, Zoom y teléfono móvil. Este último se debe a que la accesibilidad a la tecnología y conectividad de los pequeños productores es bastante limitada. De igual manera, se logró obtener consentimientos informados escritos por medio de firmas digitales e imágenes fotográficas de firmas (ver Anexo D). Debido a la inaccesibilidad de los pequeños productores para realizar algunos de estos dos métodos, se optó por realizar un consentimiento informado hablado antes de iniciar con las entrevistas.

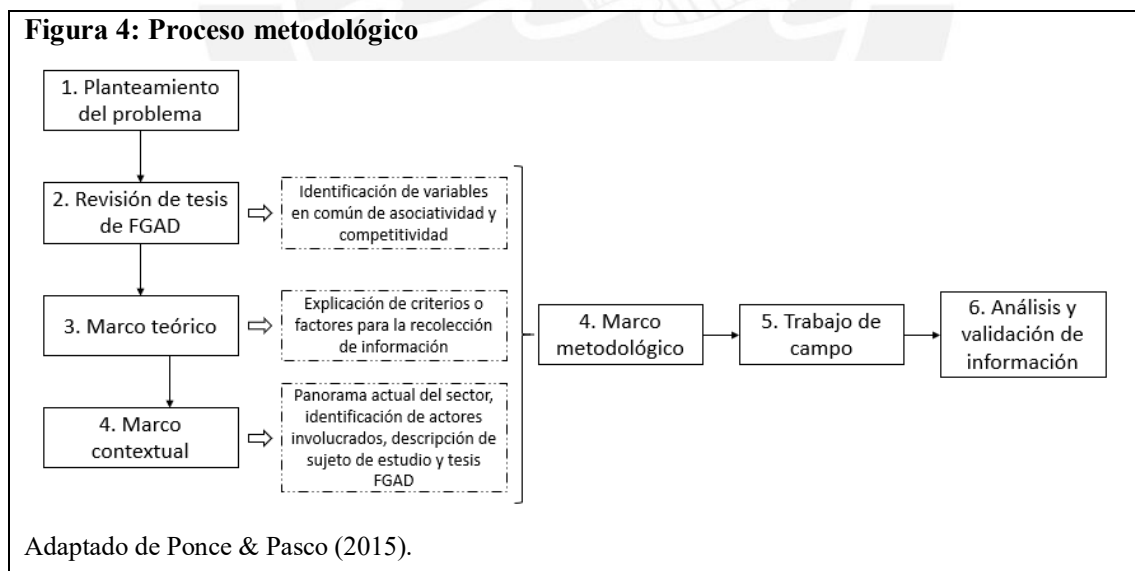
La entrevista es semiestructurada y se realizó una guía de entrevista para los siguientes actores (ver Anexo E):

- Gerente General de la Cooperativa
- Socios de la Cooperativa: Pequeños productores
- Agentes del sector público, agentes de organizaciones sociales y agentes privados y consultores independientes del sector agrario

En cuanto a la estructura de la entrevista, esta se divide en cuatro categorías: asociatividad, competitividad, calidad de vida y sector agrario peruano. En la primera se busca validar los conceptos y componentes de asociatividad a partir de las experiencias de los socios. De igual manera, en la segunda categoría se busca recabar información sobre la competitividad generada por los pequeños productores una vez que se asocian. En tercer lugar, se pregunta sobre la calidad de vida de los socios y en qué ha mejorado (o empeorado) tras su ingreso a la cooperativa. Por último, se busca obtener la percepción que tienen los diferentes actores involucrados sobre asociatividad, competitividad y el sector agrario en el Perú y cómo se vienen desarrollando. Además, se preguntó sobre su punto de vista de la actuación del Estado en la promoción de la asociatividad como solución del problema de los pequeños productores.

3. Flujo de trabajo de proceso metodológico

Por último, se presenta el proceso metodológico graficado en la Figura 4, lo que permitirá describir el flujo de trabajo que se llevó a cabo durante este:



En primer lugar, se inició con el planteamiento del problema de investigación, el cual fue validado por el gerente general de la Cooperativa Túpac Amaru. En cuanto a la revisión de las tesis de la FGAD, se partió del universo de tesis publicadas y disponibles, el cual era de 469 investigaciones. Se realizó un primer filtro de “agricultura” obteniéndose como resultado un total de 151 tesis. Luego se filtró por “asociatividad”, lo cual redujo la cantidad a 83 investigaciones.

Finalmente se identificaron aquellas tesis que presentaban a cooperativas y/o asociaciones como sujetos de estudio y se obtuvieron 25 resultados de los cuales 16 son relevantes para esta investigación.

Este primer análisis de información de fuentes secundarias, dio pie a la identificación de las variables, conceptos y factores más relevantes para tomar en cuenta en el presente trabajo. Así, se construye el marco teórico explicando cada uno de los puntos para asociatividad y competitividad. Por otro lado, en el desarrollo del marco contextual, se inició describiendo el contexto general de las organizaciones estudiadas en las tesis FGAD. Luego, se expone el panorama general del sector agrario peruano. Se hace énfasis en el producto café. Por último, se describe la situación histórica y actual de la Cooperativa Túpac Amaru; para ello se consultó información documentada de la Cooperativa brindada por el gerente general, Rildo Vilca.

El siguiente paso fue desarrollar el marco metodológico tomando en cuenta toda la información recabada en los pasos anteriores. Como ya se explicó anteriormente, se optó por un alcance descriptivo y explicativo, con enfoque cualitativo y con una estrategia de estudio de caso para el desarrollo del trabajo de campo. Debido a la situación generada por la pandemia del coronavirus, se optó por el uso de la entrevista a profundidad. Esta se ha realizado vía internet y vía telefónica. Cabe resaltar que uno de los principales impedimentos para la recolección de información primaria fue la accesibilidad de los pequeños productores a internet y redes de teléfono para mantener una conversación fluida.

Por último, se procedió a realizar el análisis y validación de la información. Primero se realizaron las transcripciones de los audios y videos de las entrevistas, lo cual permitió tener toda la información en un solo formato de texto. Luego, se inició con la codificación haciendo uso del programa Mural. Se identificaron las categorías para cada una de las variables en función de las respuestas dadas por los actores entrevistados. Seguido de ello, se generaron conexiones entre las categorías identificadas para poder encontrar regularidades, patrones y posibles conclusiones sobre los datos recolectados (Ponce & Pasco, 2015).

Una vez obtenidos los resultados, se cruzó la información obtenida por los diferentes canales: regularidades de las tesis de la FGAD, experiencias y percepciones de los miembros de la Cooperativa Túpac Amaru y las opiniones, conocimiento y percepciones de los actores externos a la Cooperativa, pero involucrados en el proceso de asociatividad.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y HALLAZGOS

En este capítulo se sistematiza los hallazgos de dieciocho estudios de casos encontrados en dieciséis tesis seleccionadas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP (Anexo C). Estos son contrastados con los propios hallazgos obtenidos al analizar el caso de la Cooperativa Agraria Túpac Amaru Ltda y con las opiniones, conocimientos y perspectivas de expertos de tres segmentos de actores involucrados en el fenómeno de asociatividad de pequeños productores agrarios: agentes públicos, agentes de organizaciones sociales y consultores e investigadores.

Los hallazgos se agrupan en tres temas secuenciales. En primer lugar, se analizan los que se han identificado como los componentes más relevantes de la asociatividad a partir de la perspectiva de los casos considerados por este estudio. En segundo lugar, se analiza con la misma perspectiva, la competitividad de los pequeños productores asociados estableciendo la conexión entre esta y la asociatividad. Por último, se busca comprender la relación entre estos componentes y los cambios en la calidad de vida de los pequeños productores asociados.

1. Componentes de la asociatividad

A continuación, se presentan y analizan los resultados relacionados a los componentes más relevantes en asociatividad. En este y los siguientes puntos, se presentan y contrastan los hallazgos relevantes en las tesis de la FGAD, el estudio de caso de la Cooperativa Túpac Amaru y la opinión experta de otros actores involucrados o que han estudiado estos procesos.

1.1. Capital social

Se ha definido previamente al capital social como el conjunto de relaciones sociales, interacciones de los individuos y creación de lazos de confianza entre estos que facilitan la cooperación y el logro de objetivos, así como la reducción de los costos para lograr dichos objetivos (Putnam, 1993; Durston, 1999; Flores y Rello, 2002; Fukuyama, 2003; Atria, 2003; Aguirre & Pinto, 2006). En ese sentido, todos los estudios de casos analizados identifican la importancia del capital social; sin embargo, no todos aplican esta variable con los mismos alcances.

Es importante resaltar que el nivel de capital social es influido por el tipo de organización que los pequeños productores han forjado. Así, en caso de pertenecer a una asociación, como en el estudio de APOQUA realizado por Cárdenas, Sánchez y Soto (2019), el compromiso solo se encuentra precedido por un empadronamiento. Sin embargo, esto no ha sido impedimento para el desarrollo de capital social. En otra investigación de la misma asociación APOQUA hecha por

Carhuallanqui & Espinoza (2017), se evidencia participación activa y grupal en la mesa técnica de la quinua a nivel regional lugar donde se discute y planifica la intervención en los mercados.

En contraste, las cooperativas revelan un mayor compromiso de sus socios. Estos comparten esfuerzos y riesgos para realizar gestiones y procesos en diferentes niveles: administrativo, de vigilancia, electoral, educativo, etc. En cinco estudios de casos de cooperativas, se coincide en que un ingrediente fundamental son las relaciones de confianza entre los diversos actores involucrados que es necesario construir, mantener y fortalecer. También coinciden en que el motivo principal por el cual los productores se asociaron fue para defender intereses comunes; pero es necesario continuar cultivando la relación a través de un sentimiento de unidad en todos los niveles de la cooperativa, enfocados en los objetivos de esta organización (Maldonado, 2012; Loayza & Maldonado, 2015; López & Pérez, 2016; Ccoscco, Vivanco & Zuñiga, 2018; Copaja & López, 2019).

Asimismo, según Gino Valdivia, asesor de la presidencia ejecutiva de Sierra y Selva Exportadora, las cooperativas son respaldadas por los cuatro estamentos que poseen: consejo de administración, consejo de vigilancia, comité electoral y comité de educación. El último estamento, comité de educación, es el que ayuda para que se incrementen los niveles de identificación y compromiso con los objetivos de la cooperativa. A su vez, se crea un sentido de apoyo entre todos, con el fin de mejorar sus ingresos y mejorar su calidad de vida (comunicación personal, 11 de julio de 2020).

En cuanto al presente caso de estudio, todos los entrevistados afirmaron que los productores de la Cooperativa Túpac Amaru se organizaron por dos razones principales: la cercanía para poder reunirse y participar en las asambleas; además, para que puedan comercializar sus productos en conjunto reduciendo sus costos, siendo este último el principal objetivo. De la misma manera sucedió con la Central de Cooperativas Agrarias del Valle de Sandia, en adelante CECOVASA. Sin embargo, también destacan la afectación del capital social por la mala administración: “Era una cooperativa bien grande, con decirte que tenía cuatro camiones para el uso exclusivo de la cooperativa, pero la mala administración hizo que se vaya todo y no lograron nada” (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

Otro aspecto a destacar aquí es el sentido de pertenencia de gran parte de los socios caficultores activos hoy en día. Por ejemplo, el presidente del consejo de administración de la cooperativa, Roberto Martínez, señaló que el año pasado una socia, Vicentina Poco, ganó un concurso internacional por haber producido el mejor café en calidad y el logro fue compartido: “no nos dice “para mí no más es”, sino que esa marca va a ser para toda la cooperativa Túpac Amaru” (comunicación personal, 12 de agosto de 2020). Asimismo, se destaca el deseo de

involucrarse más y resurgir cambiando la manera de pensar y corrigiendo todo lo negativo; de esta forma, esperan obtener mejores resultados (N. Choque, comunicación personal, 21 de agosto de 2020).

1.2. Confianza y motivación

La confianza debe ser considerada como una condición necesaria para fomentar la asociatividad, puesto que una característica del productor agrario es su alto nivel de desconfianza. Estos niveles de desconfianza deben atenuarse para que así se transite a esquemas asociativos, y para que esto suceda, también es necesario que se realice bajo un esquema de autoselección, y que la asociatividad no sea impuesta (Julio Gamero, comunicación personal, 10 de julio de 2020).

En catorce casos se describe cómo se desenvuelve la confianza en cada organización advirtiendo en algunas de ellas, que esta se ha debilitado. En el caso de APAPO se recogen explicaciones sobre la desconfianza, como la percepción de que habría incorrectos manejos administrativos, malas experiencias de trabajos en conjunto, temor a perder la calidad de su producto al mezclarlo con el de otros socios. También se identificó desconfianza con la gerencia y la administración en AGROPIA, debido al lento crecimiento de la cooperativa en mercado y precio, de acuerdo a los asociados (Adams et al., 2018; Alvarado & Peña, 2020)

Las asociaciones APARMASH y APAMB son conscientes de la importancia de la confianza entre los socios. Así, en ambas se realizan actividades y festividades de integración que no solo están dirigidas a los socios sino también a sus familias, lo que ayuda a crear un clima de confianza. A su vez, en APARMASH se creó una cultura emprendedora que busca que los asociados participen de las actividades, lo que ayuda a que se sientan más involucrados con la organización, buscando generar no sólo confianza sino también compromiso (Gutiérrez & Sánchez, 2018).

Se constata que la confianza va de la mano con la identificación de los socios con la organización, es decir, se debe trabajar con las bases sociales y comités en los cuales se deberá motivar a la gente y enseñarle los beneficios de trabajar asociadamente (E. Proaño, comunicación personal, 25 de agosto de 2020). En la Asociación Agrícola Santa Elena, el compromiso se logró fortalecer con la presencia de beneficios y metas en el corto plazo. De la misma manera, en REPEBAN y la Asociación Andes de Kishuará, los elementos como las relaciones de confianzas y la motivación de seguir asociados contribuyeron a un mayor compromiso con la asociación, continuidad y mayor soporte al negocio (Maldonado, 2012; Ramírez, 2013; Concha et al., 2018)

Por otro lado, la confianza no sólo es relevante entre los socios, sino también con otros actores con los que se tiene relaciones cercanas o alianzas. Este es el caso de Café Compadre y

los cafetaleros de Sauriaki, Satipo. La base de su relación está sostenida en la confianza que han ido construyendo desde el inicio de su vínculo comercial. Los actores saben de la importancia de la confianza puesto que se trataba de apostar por un nuevo proyecto en el cual no tenía la certeza de obtener resultados tangibles y rentables, pero para el que los productores decidieron correr el riesgo ya que lograrían mejorar su calidad de vida (Alvarez et al., 2017).

Del mismo modo, otro vínculo generado entre una empresa y productores es el de Dole Perú y la Cooperativa Huangalá. La base de esta relación es nuevamente la confianza entre ambos actores, los cuales también han asumido riesgos para mejorar. Al tener una buena y sólida relación, Dole les permitió ser parte de su cadena de valor y les transfirió su know how de empresa; por su parte, los productores están dispuestos y abiertos a cualquier cambio que se les sugiriera (López & Pérez, 2016).

La Cooperativa Túpac Amaru no es ajena a los problemas de confianza y motivación identificados en los anteriores estudios de casos. El gerente, Rildo Vilca, afirmó que la confianza es lo más importante en cualquier tipo de sociedad y que de ella depende el manejo en lo económico, social, técnico, etc. No obstante, también señaló que es el principal problema: “Es por eso que el sistema cooperativo en el Perú está cada vez en bajada, por esos temas administrativos mal manejados, la corrupción y la malversación de fondos” (comunicación personal, 12 de agosto de 2020). En ese sentido, todos los entrevistados coincidieron en que la administración de CECOVASA causaba que los socios de las distintas cooperativas que la conforman, dejen de confiar: no se tiene conocimiento de las decisiones que se toman, ni hacia dónde se destinan los fondos (J. Chambi, comunicación personal, 27 de agosto de 2020).

Otro es el caso si se habla de confianza entre los socios. Actualmente son 85 socios activos del total de 124 y todos ellos se dedican al café. Todos reconocen los esfuerzos de sus pares y el deseo por continuar con su alianza a pesar de los problemas. Un caso que destaca es el de Roberto Martínez, actual presidente: “Casi tres años ya he estado 2011, 2018, 2020. Nueve veces me han puesto de candidato, el socio conoce mi capacidad, soy transparente, no me gusta aprovecharme de la cooperativa” (comunicación personal, 2020).

1.3. Cooperativismo

El cooperativismo definido como una forma empresarial de asociarse entre los productores con necesidades económicas y sociales comunes, es, según el actual Presidente de Sierra Exportadora, José Ezeta, la mejor opción hoy en día. Esto se debe a que, a diferencia de las asociaciones, las cooperativas buscan objetivos económicos sin dejar de lado el aspecto social, pues el pequeño productor es considerado como la célula principal en estas organizaciones

(comunicación personal, 10 de julio de 2020). Así, todo el esfuerzo realizado de manera conjunta tanto a nivel administrativo, educativo, y en otras acciones, deberá ser para el beneficio de los socios.

Un aspecto interesante rescatado en el estudio de caso de APCA (actualmente ya se transformó a Cooperativa) hecho por Huayhua & Rojas (2018), es que se identificó que la cooperativa es la opción más viable, ya que el grado de compromiso entre socios es mayor y se caracteriza por un mayor enfoque empresarial. Todo ello respaldado por un estatuto y su finalidad económica solidaria. De igual manera, en APOQUA se planteó como opción su conversión a cooperativa manteniendo sus objetivos sociales y empresariales. Sin embargo, la alternativa presentaba algunas dificultades para esta organización haciendo menos factible su aplicación, ya que se requiere mayor personal (directivos y gerentes), el proceso de certificación es largo y engorroso, y sus socios no contaban con conocimientos y experiencia suficiente en gestión de cooperativas (Cárdenas et al., 2019).

De las seis cooperativas tomadas como casos de estudio, se pudo identificar que tres iniciaron sus procesos como asociaciones. Tal es el caso de CECAFE, que en 2014 decidieron convertirse de asociación a cooperativa porque podían contar con mayores beneficios de cara a sus actividades económicas (Ccoscco et al, 2019). También está la cooperativa agraria AGROPIA Ltda, que debieron pasar por una serie de aprendizajes y trabajos extensivos para la creación de lazos de confianza, lo que les permitió alcanzar madurez (Alvarado & Peña, 2020).

Por último, se tiene a la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café en la que se evidencian las mismas dificultades identificadas en el caso de APOQUA mencionado líneas arriba. Señalan que, dada la estructura y gobernanza de la cooperativa, es necesario contar con directivos para cada consejo (administración, educación, vigilancia, electoral, de la mujer, etc.), los que deben tener mayores responsabilidades y conocimientos sobre el reglamento, políticas y aportaciones de la organización (Copaja & López, 2019).

Se puede entender de los estudios de casos de la FGAD, que los pequeños productores suelen agruparse inicialmente con la figura de asociaciones. La evidencia indica que esta opción no representa un nivel de compromiso suficiente y es de inferior calidad al que se alcanza con las cooperativas, ya que estas últimas son administradas bajo una mirada más empresarial. El hecho de que se organicen en un principio en asociaciones les permite crear y afianzar la confianza necesaria con un menor riesgo, para que, una vez se decida dar el salto a cooperativa, la gestión y los procesos sean más sencillos de llevar a cabo. Esto último es respaldado por Julio Gamero, quien considera a las cooperativas como el paradero final de la trayectoria en la asociatividad,

siendo un esquema inicial una asociación de productores (comunicación personal, 10 de julio de 2020).

En cuanto a la Cooperativa Túpac Amaru y CECOVASA, fueron creadas directamente sin antes haber sido asociaciones. CECOVASA se conforma por las ocho cooperativas ubicadas en el Valle de Sandía, entre ellas la Cooperativa Túpac Amaru. Antes los caficultores tenían dificultades para formar parte de una cooperativa por la documentación que debían presentar y, muchas veces, la cuota que superaba sus capacidades de pago. Ahora, cuentan con mayores facilidades. Principalmente, la cuota ahora es un monto simbólico y solo con el certificado de posesión de sus terrenos pueden asociarse. No obstante, muchos caficultores prefieren trabajar por su cuenta debido al deterioro de la confianza que se ha evidenciado por la administración de CECOVASA (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

El cooperativismo también permite complementar con capacitaciones asociativas gracias a su estructura organizacional que contiene comités de educación. Estas capacitaciones brindadas a los productores son sobre temas de valores, ética, alcoholismo, violencia familiar, así como temas de habilidades blandas, trabajo en equipo y liderazgo. Por ejemplo, en la Cooperativa Sol&Café, se cuenta con capacitaciones que tienen como objetivos: capacitar a los socios productores en temas de gestión empresarial y gestión financiera básica; así como capacitar y entrenar a los directivos, líderes y gerentes en temas de competencias y habilidades de liderazgo y trabajo en equipo (Copaja & López, 2019).

Además, se encuentran las entidades que brindan capacitaciones a productores organizados, como Technoserve a través de su programa Farmers and Business. Los temas a tratar y capacitar en este programa son a nivel de fortalecer la gobernanza, el nivel de gestión y comercialización. Algunos de los módulos que se desarrollan son “Socialización de resultados” y “Mi chacra, mi negocio” (E. Proaño, comunicación personal, 25 de agosto de 2020). Este programa ayuda a fortalecer el desarrollo en una cooperativa, puesto que busca impulsar y fortalecer la gobernanza y gestión de una organización.

En cuanto a las capacitaciones asociativas en la Cooperativa Túpac Amaru, sí han sido un beneficio importante para los pequeños productores de cara al aprendizaje y mejoras de habilidades blandas. Esto les ha permitido a los directivos desempeñarse mejor en sus roles de líderes; y, a nivel general, mejorar el nivel de competitividad. Como mencionaron los socios entrevistados: las capacitaciones les dan la oportunidad de reflexionar y comprender que existen diferentes y mejores formas de pensar, comunicarse y desempeñarse. Además, las capacitaciones les han permitido “despertar” y empezar a “caminar” al ritmo que los clientes y competidores

exigen (R. Martínez, comunicación personal, 12 de agosto de 2020; N. Choque, comunicación personal, 21 de agosto de 2020).

1.4. Gobernanza y gestión

La gobernanza es entendida como el conjunto de acciones, políticas y reglas que permiten que se respeten los derechos y obligaciones de todos los miembros de una organización. De esta manera, la organización asegura su integridad para poder cumplir con su propósito (Davis, 2001; Gonzalo citado en Bueno Campos, 2004). Sumado a ello se encuentra la gestión que implica las acciones de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar. Esta se encarga de la administración y estudio de la estructura de la organización que se encuentra conformada por personas para definir y asignar tareas con el fin de lograr los objetivos planteados (Koontz & O'Donnell, 2004; Rubio, 2006; Cassini, 2008).

En este punto también es importante hacer una diferenciación entre las asociaciones y las cooperativas. Como ya se mencionó, las últimas deben adoptar un marco normativo más exigente. Existe un estándar mínimo en los estatutos de las cooperativas que ordenan todos los elementos de gobernanza y gestión. En cambio, las asociaciones se establecen con estatutos básicos referidos a los derechos y deberes de los asociados, sin contrapesos de gobierno ni orientaciones sobre la gestión. Es por ello que se ha podido identificar que existen problemas en las asociaciones que surgen por un desconocimiento o mala comunicación de las reglas y políticas con las que se rigen.

En primer lugar, en cuatro estudios de caso sobre asociaciones, Productores de la Comunidad Sauriaki, APCA, APAPO, APOCH, se concluyó que la falta de visión empresarial y de herramientas para la gestión, conducen al fracaso. Un criterio de provisionalidad en las asociaciones influye en un ineficiente desempeño y en la falta de visión a largo plazo de los directivos (Alvarez et al., 2017; Huayua & Rojas, 2018; Adams et al., 2018; Cajavilca et al., 2018). En segundo lugar, las investigaciones de Carhuallanqui & Ezpinoza (2017) y Cárdenas et al. (2019) que estudian a APOQUA y la tesis de Concha, Román & Veliz (2018) en la que estudian a la Asociación Agrícola Santa Elena, señalan que, aun cuando se cumple con las reglas, esto no sería suficiente. Se requiere mayor integración, fidelización y sensibilización de los asociados para alcanzar los objetivos planteados en su plan estratégico. Además, el último estudio resalta que la falta de beneficios y metas a corto plazo, son causa de la desmotivación y débil compromiso por parte de los asociados.

En contraste, se identificaron dos casos de asociaciones en las cuales la gobernanza y gestión se llevaban a cabo de manera exitosa. Uno es APARMASH que contaba con una articulación, participación y comunicación eficientes que se reflejan en los diversos proyectos

realizados que contribuyeron en el desarrollo de la asociación (Gutiérrez & Sánchez, 2018). También es el caso de REPEBAN, organización que articula a las diversas asociaciones de bananeros de Sullana en la región de Piura. Aquí se concluyó que el principal factor de éxito es el modelo organizativo que les brinda autonomía a las asociaciones para la toma de sus decisiones según sus capacidades y condiciones particulares; solo las decisiones que afectan al negocio se toman en red. La autonomía se logró gracias a la descentralización del poder, recursos y funciones en cada asociación (Maldonado, 2012).

Por último, en cuatro estudios de casos de cooperativas se puede deducir la siguiente estructura: los directivos son los encargados de que se cumpla y mantenga la gobernabilidad de la cooperativa; el gerente general es el encargado de llevar a cabo la gestión, pero no participa en la toma de decisiones que es llevada a cabo en las asambleas con los socios. Puntualmente, la Cooperativa Sol&Café se basa en valores y objetivos trazados para todas sus decisiones como la selección de socios, técnicos y administrativos, clientes, proveedores; selección de actores para alianzas estratégicas y principalmente para cumplir compromisos sociales, técnicos, económicos y ambientales (Copaja & López, 2019).

Cabe resaltar el caso de la Cooperativa AGROPIA con un sistema de gobernanza democrático y representativo respaldado por la elección de representantes de los socios en cada comité y el cumplimiento del estatuto. Sin embargo, aún se tiene una noción amplia de las funciones personales y colectivas de los representantes de los comités que puede mellar el involucramiento y participación activa de la mayoría de los socios (Alvarado & Peña, 2020).

Es importante señalar en esta sección el liderazgo asociativo llevado a cabo por los presidentes de los consejos de administración y que repercute en la gobernanza de la cooperativa. El ex director general de agricultura en MINAGRI, Ángel Manero, refuerza lo anterior señalando que una de las mejores formas de dinamizar y desarrollar positivamente la gobernanza es a través de un liderazgo que provenga de los mismos socios, en especial del presidente de la cooperativa; a diferencia de la gestión que puede ser tercerizada sin descuidar el nivel de profesionalización que requiere el puesto (comunicación personal, 5 de agosto de 2020).

De igual forma, Omar Moreno, ex consultor de promoción en Sierra Exportadora y actual consultor independiente, rescata de sus experiencias en campo que en muchas cooperativas el presidente es el factor humano que maneja al equipo y representa a los socios, y estos últimos se sienten identificados con él. Es necesario, además, que la comunicación y trabajo entre el presidente y el gerente sean coordinados para que los socios perciban una organización que progresa (comunicación personal, 17 de julio de 2020). El actual presidente de la Cooperativa Túpac Amaru es un ejemplo de ello. Ha sido nominado nueve veces y ha ejercido la presidencia

por tres años. Como señalan los entrevistados, él es una persona con la que se sienten representados y acuden a él siempre; sumado a ello, su relación con el gerente siempre ha sido fuerte: alimentada por el respeto y confianza (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

En lo que respecta a gobernanza y gestión de la Cooperativa Túpac Amaru, se rigen por sus principios cooperativos como la responsabilidad, democracia, igualdad, solidaridad, pero también reconocen que deben fortalecerlos. Su consejo de administración está compuesto por cinco directivos por el periodo de un año y pueden ser reelectos hasta por tres años consecutivos. Además, cuentan con un consejo de vigilancia que fiscaliza las asambleas llevando cuenta de lo acordado y las distintas observaciones que surgen (R. Martínez, 12 de agosto de 2020). Además, todos los entrevistados reconocieron la diferencia entre las funciones del gerente y el presidente de la cooperativa, siendo el último el encargado de mantener el orden entre los asociados y el primero, el encargado de las relaciones comerciales y gestión de los procesos productivos.

Sin embargo, existe un problema más grande en este punto: CECOVASA, la central de cooperativas de Puno. Como menciona el gerente, Rildo Vilca, “la administración supuestamente la hace la cooperativa, pero las órdenes vienen de arriba, de CECOVASA. Entonces, no tenemos tanta incidencia ahí para la toma de decisiones, es por eso que ahí está la falla. Si nosotros tuviéramos mayor participación o mayor voz en la central, podrían estar donde se deciden las cosas, pero es un poquito complicado” (comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

A lo dicho se suma el vocal de Túpac Amaru señalando que “últimamente los empleados (de CECOVASA) no trabajan normalmente con nosotros porque mucho hay... qué se puede decir, mucho engaño. A nosotros nos afecta eso porque a veces (solo hay) interés personal en la oficina, entonces no comparten con los socios que están trabajando en el campo todos los días con tanto sacrificio y eso no valoran”.

1.5. Alianzas

Se ha identificado que, tanto las asociaciones como cooperativas, forman alianzas con otras asociaciones y cooperativas, ONG, organizaciones públicas, empresas privadas y organizaciones de segundo nivel. Además, estas alianzas son ejecutadas para obtener conocimiento nuevo y capacitaciones, acceder a financiamiento, lograr un volumen determinado de producción, vender en conjunto, entre otros aspectos que se verán más adelante con los factores de competitividad.

A continuación, se ilustra cada tipo de alianza identificada. APCA se alía con otras asociaciones con el fin de completar su oferta, siempre manteniendo el cuidado en la calidad del

grano de cacao que le exigen sus clientes. Así, se asegura de que su abastecimiento de materia prima sea continuo para realizar sus procesos productivos y cumplir con sus órdenes de compra en el tiempo indicado (Huayhua & Rojas, 2018). La Cooperativa CECAFE se alía con Ecotierra, ONG canadiense, con la que gestiona recursos financieros para la ampliación de áreas nuevas de cultivo de café asociado con forestales en áreas deforestadas, la construcción y puesta en marcha de planta de procesamiento y mercadeo de la producción (Ccoscco et al., 2018, p. 89).

APOQUA estableció una alianza con PROMPERÚ para acceder a capacitaciones, obtener financiamiento para ferias, y fortalecer capacidades comerciales, administrativas y de exportación. Por su parte, APROAL, COOPAVRE, la Cooperativa Huangalá y los Productores de la Comunidad Sauriaki se aliaron con las organizaciones privadas: empresa comercializadora de quinua agroindustrias Andinas Altiplano S.R.L., empresa italiana ICAM S.P.A., Dole Perú y Café Compadre, respectivamente (Ayma & Barbachán, 2015; Loayza & Maldonado, 2015; López & Pérez, 2016; Alvarez et al., 2017).

Para una cooperativa o asociación es importante contar con alianzas, siendo uno de los principales motivos llegar a tener más acceso a mercados. Según Luis Navarro, gerente general de Andes Trade, en el caso del café es importante aliarse con un trader, puesto que así el costo de comercialización y de oportunidad pueden ser menores. Un ejemplo de esto, es el acuerdo entre productores de Jaén, quienes, a través de una empresa india, cuentan con un convenio con Nestlé para venderles insumos para la producción de café de su línea Nespresso (comunicación personal, 21 de agosto de 2020).

Finalmente, en cuanto a las organizaciones de segundo nivel, estas se caracterizan por estar conformadas por un grupo de asociaciones y/o cooperativas con el fin de incrementar su producción y volúmenes de venta y disminuir significativamente sus costos. El caso de REPEBAN ya mencionado, es un claro ejemplo de éxito de alianzas entre asociaciones donde la autonomía de cada asociada se mantiene gracias a una correcta gestión (Maldonado, 2012). Lo mismo sucede con la Asociación Andes de Kishuará, que están aliados con CAPAC Perú, Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad, que tiene como objetivo promover la comercialización de los productos agrícolas bajo regímenes de calidad, así como desarrollar nuevas actividades para aprovechar oportunidades de mercado y generar valor agregado en las zonas de producción (Ramírez, 2013).

Un claro contraste del caso REPEBAN es la Cooperativa Túpac Amaru y CECOVASA, central a la que pertenece. A diferencia de la autonomía de las asociaciones que conforman REPEBAN, las cooperativas socias de CECOVASA se encuentran a merced de las decisiones que toman los directivos de la central. Muchas veces son decisiones que no son oportunamente

informadas y priman las visiones personales por encima de las expectativas de los socios caficultores. El gerente de la Cooperativa Túpac Amaru afirma lo siguiente: “Yo estoy trabajando bajo las reglas de CECOVASA y no me corresponden, entonces no sé qué está pasando”. Este problema frena los deseos de los caficultores por incrementar su producción y calidad de los granos de café (comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

Por otra parte, solo uno de los entrevistados reconoció que se encontraban trabajando de la mano con otras instituciones públicas como DEVIDA, el gobierno regional de Puno y FONCODES (N. Choque, comunicación personal, 21 de agosto de 2020). En cambio, los demás entrevistados coincidieron en que la cooperativa necesita mayor apoyo por parte del Estado. Creen haber sido abandonados por encontrarse en un lugar tan alejado.

1.6. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial fue definida como el compromiso voluntario de las organizaciones que buscan un balance entre su crecimiento económico y el bienestar de los grupos de interés, principalmente su entorno, aunque también sus consumidores. Así, se busca maximizar los efectos positivos sobre la sociedad y minimizar sus efectos negativos (Aguilera & Puerto, 2012; González, López & Silvester, 2014). Las distintas organizaciones estudiadas en las investigaciones tienen enfoques diferentes de cómo ejercen la responsabilidad social. Uno de estos enfoques es la búsqueda de igualdad de género y la revalorización de la mujer en la agricultura. Este es el caso de la Asociación Mishki Cacao, la cual está conformada y dirigida por mujeres productoras de cacao, lo cual hace que tenga incluso mayor reconocimiento por ser un emprendimiento femenino (Cajavilca et al., 2018).

Otra organización que busca la igualdad de género es CECAFE, la cual tiene un comité femenino que busca el desarrollo de la mujer y la igualdad de género. Esto lo hacen promoviendo la participación de la mujer a través de nuevos proyectos y oportunidades que les permite liderar y empezar a ser autónomas en sus decisiones (Ccoscco et al., 2018). Asimismo, en APARMASH se busca la participación de la mujer. Mediante la participación de ellas en ferias de chocolate en San Martín se tienen propuesto lograr la creación de una línea chocolatera (Gutiérrez & Sánchez, 2018).

Por otro lado, la mayoría de asociaciones y cooperativas tienen un enfoque más ambiental, como APOQUA que promueve el cuidado del medio ambiente a través de charlas y capacitaciones, que van de la mano con la producción orgánica que buscan consolidar (Cárdenas et al., 2019). Del mismo modo, en AGROPIA están preocupados por el cambio climático y cómo

esto puede afectarlos, por lo que sus insumos no pueden ser nocivos para el ambiente o suelo, a la vez que esto va de la mano también de las certificaciones que tienen (Alvarado & Peña, 2020).

La fundadora de la ONG Café Link Perú, Marieke Van der Zon, coincide con el enfoque del cuidado del medio ambiente. En su organización se enfocan en enseñar a los socios caficultores el uso eficiente de la tierra y abonos; es decir, obtener la mayor productividad posible por hectárea. De esta forma combaten la deforestación y el pensamiento de que solo por tener mayor área de cultivo se obtendrá mayor producción. También inculca en los productores la importancia de cuidar la Amazonía: el oxígeno que provee para el mundo y la biodiversidad, como las abejas y otros polinizadores vitales para el sostén de la agricultura (comunicación personal, 24 de julio de 2020).

En el caso de la Cooperativa Túpac Amaru no se ha logrado evidenciar indicadores referidos a responsabilidad social, solo la presencia de un comité de la mujer. A propósito de ello, se puede evidenciar el apoyo en el desarrollo de las mujeres en la cooperativa; tal es el caso comentado anteriormente de la socia Vicentina Poco. Ella, luego de ser reconocida en una feria internacional por tener el mejor café el año pasado, demuestra su liderazgo compartiendo su logro con todos y motivándolos a continuar mejorando.

1.7. Comercio Justo

El movimiento por un comercio justo entendido como un modelo comercial que pone en el centro a las personas y la sostenibilidad ambiental, económica y social, en lugar de solo buscar la maximización de ganancias, es una opción que agrega valor al producto y permite que el precio sea mayor, beneficiando directamente a los pequeños productores (Coscione & Mulder, 2017). Además, existen otras certificaciones que tienen la misma finalidad y que son adquiridas por la gran mayoría de organizaciones que asocian a pequeños productores en el agro peruano. Tal es el punto de certificaciones otorgadas a las organizaciones en nuestro país que, como menciona el gerente comercial de Andes Trade, Alvaro Navarro, dejan de ser determinantes al momento de comercializar los granos de cacao. No puede ser considerada una ventaja competitiva, ya que es una opción al alcance para organizaciones de este tipo (comunicación personal, 19 de agosto de 2020).

Esto último se puede evidenciar al analizar los resultados de la muestra de estudios de casos con respecto a sus certificaciones, ya que doce organizaciones (entre asociaciones y cooperativas) cuentan con por lo menos una certificación. Además, el coordinador de asociatividad de Technoserve señala que algunas organizaciones suelen realizar certificaciones sin antes contar con un mercado objetivo y, por la escasa visión empresarial, los socios consideran

que sus problemas comerciales están por solucionarse. Sin embargo, los resultados terminan siendo son mayores gastos (E. Proaño, comunicación personal, 25 de agosto de 2020).

En la Cooperativa Túpac Amaru han optado por las certificaciones de Fairtrade, Rainforest Alliance, Amigables con las Aves y certificación orgánica para exportar a la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. Todo ello porque al mercado al que se dirigen se los exige. Es importante mencionar que CECOVASA es la organización que se encarga de obtener todo lo necesario para que todo lo acopiado pueda ser clasificado según las certificaciones. Se realiza por medio de inspecciones tanto a los quintales con granos de café listos para exportar como a las plantaciones (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

1.8. Sostenibilidad

La sostenibilidad en la agricultura es una visión a largo plazo de un sistema de producción que busca conservar los recursos siendo responsables con el medio ambiente pero también siendo rentables económicamente (Villarán & Fuentes-Pila, 1994). Considerando la fuerte relación de los pequeños productores con la tierra, el enfoque por la sostenibilidad se convierte en un componente que también los vincula.

Respecto a los sujetos de estudio de la tesis, solo algunos de estos se enfocan en este componente y lo hacen notorio en sus actividades. Este es el caso de los socios de la Asociación de Productores de Cacao de Alto Huallaga quienes utilizan tecnologías que les permiten garantizar la sostenibilidad de su producción y que esta también sea más productiva y rentable, todo ello siendo responsables con su entorno (suelos, ambiente, uso de insumo naturales, etc.) debido a que también deben conservar las certificaciones orgánicas (Huayhua & Rojas, 2018).

Lo que se promueve en la mayoría de estas organizaciones es el uso de insumos naturales y disminuir o eliminar el uso de insumos químicos. Asimismo, se emplean técnicas amigables con el medio ambiente y el uso de recursos como la energía solar. Algunas de las organizaciones que aplican estas prácticas son APAPO, donde el 96% de sus socios se preocupa porque su producción sea orgánica (Adams et al., 2018); APARMASH, en el que se promueve el uso de fertilizantes naturales para la preservación del medio ambiente y de los suelos (Gutiérrez & Sánchez, 2018); y CECAFE, que ha reducido el empleo de insumos químicos, tratan el agua y sus desechos (Ccoscco et al., 2018).

Ayma & Barbachán (2015) refieren a la empresa El Altiplano S.R.L. que se preocupa por la sostenibilidad económica de los productores con los que trabaja y que conforman la Asociación de Productores del Altiplano y la Cooperativa Agroindustrial Cabana (COPAIN). En este caso, la

empresa brinda apoyo para que su producción aumente y sea sostenible, no solo enfocado en la quinua sino también en otras alternativas como la venta de leche y producción de queso.

La sostenibilidad debe desarrollarse equitativamente en las dimensiones sociales, ambientales y económicas. En ese sentido, no se aplica por completo en estas organizaciones, pues prestan mayor atención a la dimensión social y ambiental dejando relegada la rentabilidad económica. No obstante, la Cooperativa de Servicios Sol&Café, APOQUA y la Cooperativa Huangalá declaran estar en busca de ser auto sostenibles a largo plazo, buscando desarrollar todas las dimensiones para lograr la agricultura sustentable (López & Pérez, 2016; Copajas & López, 2019; Cárdenas et al., 2019).

En la Cooperativa Túpac Amaru, el gerente general es el encargado de la sostenibilidad y se encuentra muy centrado en el objetivo. Él intenta hacer entender a los socios que el café es rentable si el producto es tratado de la mejor manera para aumentar su calidad en taza. Para poder lograr ello, se está centrando en lo previo a la exportación; es decir, se preocupa porque sus productores se encuentren bien, estén conscientes de sus creencias y entiendan que lo crucial es aumentar de modo permanente los volúmenes de producción para que sus futuras exportaciones sean continuas y no esporádicas (R. Vilca, comunicación personal, 2020).

La opinión y visión del presidente de Sierra Exportadora, José Ezeta, coincide con lo que se viene realizando en la Cooperativa Túpac Amaru. Señala que no basta con asociar a los pequeños productores, es necesario capacitarlos intensamente para inculcar y crear una cultura de emprendimiento y negocios que les permita reconocer que el mercado exige sostenibilidad. Que para atender a las demandas del mercado se debe asegurar una producción continua y con estándares de calidad homogéneos (comunicación Personal, 10 de julio de 2020).

2. Componentes de la Competitividad

A continuación, se presentan los hallazgos que se expresan en los componentes de competitividad.

2.1. Cadena de valor

La cadena de valor es el conjunto de actividades que una organización debe realizar al entregar un producto o servicio, la cual va desde la compra de insumos hasta la entrega del producto final y el post servicio. En estas actividades se identifica dónde se puede dar la generación de ventajas competitivas (Porter, 1991). Así, de las tesis analizadas, no es mucho lo que se puede decir sobre ventajas competitivas debido a que mayormente comercian materia prima con muy poco procesamiento, y raramente productos con valor agregado o el producto final

en sí. Cabe resaltar que algunas sí han realizado esfuerzos para diferenciarse a través de valor agregado, sea en selección por calidad como en el caso de los cafés especiales, o procesamiento chocolates en barra y chips de papas nativas.

Asimismo, lograr una ventaja competitiva en sus procesos es complejo debido a que la mayoría de las técnicas o procesos que aplican son tradicionales, y por lo general, dichas técnicas son similares o iguales entre los productores. APOQUA es una de las que tiene identificada aquellas actividades que son importantes o dan mayor valor a la cadena. Al tener certificación orgánica, tienen en claro que hay dos insumos cruciales: el guano de isla y la semilla. A su vez, la actividad de operaciones es la que mayor valor genera, siendo esta el 60% del valor del producto que venden. En cuanto a las actividades, tiene mapeado que la actividad de conocimiento es la de mayor soporte y la de menor es el abastecimiento y recurso humano (Carhuallanqui & Espinoza, 2017).

En líneas generales las organizaciones analizadas cumplen casi el mismo papel en la cadena de valor, el cual es en su mayoría, la entrega de la materia prima, ya sea café en grano, cacao en grano, quinua, papa nativa, entre otros. No obstante, su papel es importante al igual que las empresas u organizaciones que les compran a ellos, puesto que son los productores quienes deben asegurar también la calidad que se verá reflejada en el producto final. En caso de la empresa El Altiplano S.R.L. y APROAL (Ayma & Barbachán, 2015), son los principales actores de la cadena de valor; también participan la Asociación de los Andes de Kishuará, CAPAC Perú y Supermercados Peruanos, que en algunos casos cumplen doble función (Ramírez, 2013).

En la figura organizativa anterior, se rompe el esquema de quien se encuentra más arriba de la cadena es quien gana y domina al resto; al contrario, se genera una relación ganar-ganar, justamente una de las razones principales por las que se asocian los pequeños productores (J. Gamero, comunicación personal, 10 de Julio de 2020). Por otro lado, se pudo identificar que uno de los objetivos a largo plazo de REPEBAN es poder “avanzar” en la cadena hasta poder llegar a entregar el producto final. Esto implica que se emplee un procesamiento industrial, empaquetado y comercialización, ya sea en el mercado local o internacional al exportar (Maldonado, 2012).

Todos los entrevistados en el estudio de caso de la Cooperativa Túpac Amaru tienen un conocimiento amplio de los procesos productivos y los actores involucrados en su cadena. La cooperativa se encarga de proveer de semillas a todos sus socios, siendo esta también una acción de la organización para mejorar el producto y elevar la productividad. Luego, cada uno de ellos se encarga de todo el proceso de producción, desde la plantación hasta la cosecha y secado. CECOVASA inicia su participación en el acopio, evaluación de granos y comercialización a mercados internacionales; sin embargo, no existe una correcta comunicación y muchas veces la

información para las cooperativas que conforman CECOVASA no es entregada, los caficultores se mantienen en la incertidumbre.

2.2. Desarrollo territorial

El desarrollo territorial es la mejora significativa en el entorno de una organización. Se busca incrementar la competitividad del territorio, la calidad de vida de sus habitantes teniendo acceso a los beneficios del mercado global (Albuquerque & Dini, 2008; Boiser, 1999). En el caso de CECAFE, la creación de esta cooperativa también dio paso a una externalidad positiva haciendo que otros productores optaran también por ser parte de una asociación, por lo que se crearon más cooperativas en el distrito, lo cual trae nuevos beneficios para los cafetaleros de la zona (Ccoscco et al., 2018). Asimismo, en algunas de las comunidades de los socios de COOPAVRE se han instalado antenas de telefonía móvil de una empresa reconocida y también se encuentra en proyecto la instalación en otras tres comunidades más (Loayza & Maldonado, 2015).

Sin embargo, otros expertos afirman que no necesariamente la implementación de asociatividad desemboca en el crecimiento y desarrollo de la región o zona en la que se encuentran los productores. Si bien el desarrollo territorial puede generar entornos más favorables para el desarrollo de negocios, es indispensable que ello se encuentre acompañado de una visión integral del contexto y organizaciones que lo conforman. Solo así se podrá prestar atención y fortalecer el capital social organizativo, los recursos físicos y tomar ventaja del capital de conectividad digital que en la actualidad es vital para crecimiento de las empresas (E. Proaño, comunicación personal, 25 de agosto de 2020; J. Gamero, comunicación personal, 10 de Julio de 2020).

Cuando se preguntó sobre esta variable a los entrevistados en la Cooperativa Túpac Amaru, el vocal, Jerónimo Chambi, afirmó que anteriormente, en la zona en la que viven los caficultores, era considerada solo como un sector. Tras la creación de las cooperativas fueron reconocidos como comunidades y se les permitió organizarse para mejorar cada cosecha (comunicación personal, 27 de agosto de 2020). Además, otro aspecto en el que coinciden dos entrevistados, es que el Estado puede realizar mejoras en cuanto a las limitaciones e impuestos hacia las cooperativas del Valle de Sandia. El presidente de la cooperativa responde lo siguiente: “Nos dicen "ustedes son privadas, no son estatales. No se le puede dar 100% el apoyo". Yo digo que raro. Nosotros pagamos impuestos por exportación, la SUNAT nos controla. Mensual yo hago mi cuadro de caja y el contador informa a SUNAT cada fin de mes, cada 27, antes todavía pagamos” (R. Martínez, comunicación personal, 2020).

3. Dimensiones de la Competitividad

En esta sección se presentan los hallazgos en torno a las dimensiones de competitividad estudiadas.

3.1. Capacidad tecnológica y productiva

Se desarrolla esta primera dimensión a partir de la explicación de tres componentes: economías de escala, aumento de la productividad y acceso a tecnología.

3.1.1. Economía de escala

Una de las principales razones por la cual buscan asociarse los pequeños productores es disminuir sus costos unitarios sumando las contribuciones individuales. En ese sentido, se han identificado siete estudios de casos en los cuales se presenta o se ha evaluado el papel de las economías de escala. En primer lugar, en APCAH se ha logrado tener una producción de chocolate muy grande. Cuenta con cinco centros de acopio que le permiten un abastecimiento continuo de su materia prima, el cacao, para realizar sus procesos productivos de agregación de valor (Huayhua & Rojas, 2018).

APOQUA, adquiere sus insumos como el abono y las semillas a un precio menor. Se reducen costos y se facilita la producción de una quinua orgánica más homogénea (Carhuallanqui & Espinoza, 2017). Cajavilca et al. (2018) presentan en sus resultados que APOCH y Asociación Mishki habían logrado un crecimiento significativo en sus ventas de 215% y 1,087% respectivamente. Esto se debe a que pudieron incrementar el volumen de su producción y se vieron favorecidos por un mayor precio del cacao. Sin embargo, ahora es necesario gestionar y realizar procesos más complejos para poder aprovechar y sostener su producción.

También es el caso de la Cooperativa Huangalá. López y Pérez (2016) rescatan que, gracias al core del negocio, se puede generar economías de escala, lo que les brinda un mayor control y ahorro en los costos de la producción, mejoras en la productividad y rendimiento de lo que denominan el eslabón más débil de la cadena: el pequeño productor. No obstante, también reconocen ciertos factores que limitan su producción y eficiencia: la presencia de minifundios de una hectárea o incluso menos entre sus asociados. En esa misma línea, REPEBAN, propone en su plan de acción optar por negociaciones corporativas que les permitan llegar a economías de escala, pero debe ser una iniciativa colectiva y con una correcta coordinación y comunicación entre las asociaciones que conforman REPEBAN (Maldonado, 2012).

Por último, un caso particular es COOPAVRE. Los productores asociados realizan actividades conjuntas al momento de la producción, pero la venta es realizada individualmente.

La decisión de vender cada uno por su propia cuenta, limita su poder de negociación y anula los beneficios de la economía de escala (Loayza & Maldonado, 2015). Entonces se puede concluir que, en la mayoría de casos, las economías de escala no son aprovechadas correctamente o no se cuenta con la capacidad para poder llegar a ellas y que sean sostenibles para gozar de sus beneficios.

Según Luis Navarro, en el caso del café y su exportación es importante lograr las economías de escala, puesto que al exportar directamente se tiene un ahorro del 100% en costos; sin embargo, el desafío es que se tiene que completar un contenedor, el cual debe tener veinticinco mil sacos aproximadamente. Asimismo, las economías de escala también son importantes para efectos de costo y negociación con clientes, puesto que se puede ofrecer el producto a un precio más competitivo debido a la reducción en costos (comunicación personal, 21 de agosto de 2020).

En la Cooperativa Túpac Amaru, como se mencionó antes, los socios caficultores se unieron por un objetivo principal: comercializar los granos de café que producen en conjunto y reducir sus costos operativos. Sin embargo, la disminución de socios activos y las desavenencias con la administración de CECOVASA no les han permitido llegar a niveles de economías de escala. Es importante mencionar que los entrevistados, en especial el gerente general, reconocen que para poder reducir sus costos de producción es necesario aumentar las áreas de cultivo y la calidad del producto, dos temas que serán abordados con mayor detenimiento en los apartados 2.4. y 2.5. (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

Además, por las mismas razones mencionadas, los costos para la cooperativa van en aumento cada año. Incluso los costos de acopiar los quintales en CECOVASA, los costos administrativos y los costos de envío se han incrementado considerablemente en los últimos tres años. El vocal, Norman Choque, comenta: “Ahora, la CECOVASA más o menos se lleva un 30% por un quintal de exportación. Prácticamente un 70% recibe de dinero el agricultor y un 30% es para la administración. Entonces, por ahí como que ya no cubre (los costos) porque hay gastos más fuertes y el agricultor recibe lo más mínimo” (comunicación personal, 21 de agosto de 2020). Cabe resaltar que este tipo de afirmaciones recurrentes en las entrevistas no parecen sostenerse en datos precisos y podrían estar motivados por la falta de información por parte de la central a los socios de las diferentes cooperativas.

3.1.2. Aumento de productividad

Este componente, relacionado con el anterior, se ha podido identificar en catorce casos. Todas las investigaciones coinciden en dotar de diversos recursos a los pequeños productores asociados para que puedan mejorar la producción de sus áreas de cultivo. Los recursos son

percibidos desde capacitaciones en el correcto manejo de la tierra y herramientas hasta el desarrollo de nuevas estrategias para innovar en los procesos productivos. A continuación, se presentan los resultados de los casos más relevantes.

En APAMBH y REPEBAN coinciden en que el aumento de la productividad se ha generado gracias a las capacitaciones y asistencia técnica ofrecidas. En APAMBH se efectuaron talleres en los que se enseñaba a los pequeños productores asociados el uso correcto de herramientas y el empleo de nuevas técnicas. Estos talleres fueron dictados en colaboración con organizaciones externas. Asimismo, diez productores entrevistados en el estudio de caso de REPEBAN comentaron que su mejora en productividad se debió al acceso a asistencia técnica y al correcto uso de los recursos: abono adecuado para sus cultivos y cuidado de la tierra (Gutiérrez & Sánchez, 2018; Maldonado, 2012).

En segundo lugar, cinco casos coinciden en que su productividad ha mejorado debido a la aplicación de mejoras en su planta de producción y uso de técnicas y herramientas innovadoras. APCAHA ha invertido en la modernización de su planta principal con la adquisición de nuevos activos para la automatización de ciertos procesos en la producción del chocolate (Huayhua & Rojas, 2018), mientras que CECAFE aplica estrategias de modificación en sus procesos de producción como en su finca modelo La Esperanza que cuenta con parcelas de café en la cual se busca innovar en la generación de semillas mejoradas. Como resultado, se fomenta la adopción de estas innovaciones en las fincas de los propios socios productores (Ccoscco et al., 2018).

La asociación Mishki, gracias a la donación de nuevas maquinarias para su planta de producción en el 2012, ha logrado reducir el tiempo invertido en los procesos hasta 4 horas por día y aumentar su producción anual a 7,000 barras de chocolate. De esta manera pueden hacer un producto de mejor calidad con un menor costo, alcanzando una oferta más amplia a sus clientes (Cajavilca et al., 2018). También la Asociación Santa Elena ha logrado aumentar la productividad en sus áreas de cultivo mediante la instalación de riego por goteo. Así, tienen un eficiente uso de un recurso tan valioso como el agua y los cultivos son cuidados y tratados de una mejor manera (Concha et al., 2018).

Por último, la comunidad Sauriaki, junto a Café Compadre, ha implementado nuevas actividades coordinadas para el tratamiento y mantenimiento de sus áreas de siembra, granos y plantas. También han mejorado su logística de transporte de tal forma que el café no pierda las condiciones requeridas por la empresa. Los caficultores adoptaron las sugerencias de Café Compadre en materia de limpieza de maleza, uso de tarimas de secado de los granos, abono constante para evitar plagas, empleo de bolsas herméticas para evitar filtraciones de humedad en el grano, entre otras (Alvarez et al., 2017).

En la Cooperativa Túpac Amaru se constata una caída en los niveles de productividad. A comparación de los últimos dos años, la producción promedio, medida por quintales, ha disminuido aproximadamente en un 50%. De producirse 20 quintales promedio por hectárea, en la última cosecha solo se obtuvo de 10 a 12 quintales. Una de las razones es el descuido de algunos de los socios que están dedicando menor atención a la producción de café por la disminución de los precios y malas experiencias con la administración de la central de cooperativas. Esto ha llevado a algunos productores a sustituir parte de su producción de café por frutas o la ilegal coca. Entonces, dejan las plantas de café y no les prestan ningún tipo de cuidado, cosechando “solo lo que hay” para obtener un pequeño ingreso adicional. A pesar de ello, casi todos los productores activos se encuentran firmes en su propósito de salir adelante con la cooperativa (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

Otro aspecto importante en cuanto a la productividad es que tres entrevistados reconocieron las ventajas comparativas que pueden obtener en el sector donde se encuentran. Principalmente, al encontrarse por encima de los 1,500 msnm, pueden obtener cafés de muy buena calidad, pero es necesario hacer un correcto uso de los abonos y hacer análisis de suelos (N. Choque, comunicación personal, 21 de agosto de 2020). También el nivel de productividad está afectado por el comportamiento general del Valle de Sandia, ya que los caficultores reconocen que “el valle digamos que un año descansa, en escalas va pues, baja y sube, baja y sube, no puede ir parejo” (J. Martínez, comunicación personal, 12 de agosto de 2020). A lo que se refiere la anterior cita es que luego de la cosecha, es necesario dejar que las tierras se recuperen en nutrientes y minerales para continuar cosechando.

Finalmente, para Marieke van der Zon, el aumento de productividad va a depender sobre todo de empezar a vender más, de modo que tengan más ganancias y puedan invertir las en mejoras para la productividad. Según su experiencia, muchas asociaciones hacen al revés; es decir, invierten mucho en mejorar la productividad y la calidad del producto, pero no consiguen mercado (comunicación personal, 24 de julio de 2020).

3.1.3. Acceso a tecnología

Como se ha podido evidenciar, en trece investigaciones el acceso a tecnología es crucial para el desarrollo y crecimiento de los pequeños productores que se asocian. La adopción de tecnología, en la mayoría de casos está relacionada a los procesos productivos. Sin embargo, tanto APCAHA como APOQUA, han invertido en tecnología en otros procesos. La primera adquirió un nuevo software llamado SISCOP para digitalizar sus procesos contables. La segunda se ha valido de la tecnología para realizar campañas de marketing en redes sociales como Facebook en los que

promocionan sus productos y también cuentan con una página web para contactos (Carhuallanqui & Ezpinoza, 2017; Huayhua & Rojas, 2018).

Siguiendo con los casos de adopción de tecnología en procesos de producción se encuentra APROAL. Cuando la asociación no contaba con su actual relación con la empresa El Altiplano S.R.L., los productores tenían procesos artesanales como la preparación del terreno para la siembra con “yunta”; es decir, con la ayuda de bueyes o toros, lo cual tomaba mucho tiempo y solo servía para sembríos de menor dimensión. Es por ello que la empresa creó un programa para la entrega de paquetes tecnológicos que mejoren el proceso productivo. Es importante mencionar que las nuevas tecnologías fueron adaptadas a las prácticas agrícolas y no fue un cambio radical (Ayma & Barbachán, 2015).

La comunidad Sauriaki junto a Café Compadre construyeron un centro de producción donde instalaron tecnología solar para el tostado de café que generó un sentido de pertenencia e hizo que la confianza entre productores y Café Compadre se afiance. Es responsabilidad de los mismos productores y ellos afirman que valoran su uso, ya que obtienen un grano de mejor calidad y pueden obtener un precio más competitivo al momento de vender los quintales (Alvarez et al., 2017). AGROPIA, en su producción de chips de papas nativas ha logrado optimizar los tiempos de uso de maquinaria de tal forma que mejoraron su empacadora y el uso del nitrógeno para la conservación de los chips; también ha implementado nuevos equipos en su laboratorio de control de calidad (Alvarado & Peña, 2020).

La Asociación Andes de Kishuará ha introducido el uso de barreras de plástico para evitar el ingreso del gorgojo. Los productores obtuvieron esta nueva técnica gracias a CAPAC y su equipo de apoyo técnico, logrando protegerse de la plaga más importante en el cultivo de la papa (Ramírez, 2013). En cuanto a COOPAVRE, se pudo identificar que la cooperativa cuenta con una planta de selección de granos de cacao, una secadora, una moto de carga para el acopio, tres balanzas, dos medidores de humedad, una guillotina, un cocedor eléctrico, cuatro computadoras, dos impresoras y un proyector multimedia (Loayza & Maldonado, 2015).

Finalmente, en los casos de APARMASH y la Asociación Agrícola Santa Elena se adoptaron nuevas tecnologías en los procesos de regadío. En el primer caso, algunos productores están empleando la tecnología de “fertiriego” que consiste en la aplicación simultánea de fertilizantes junto al regado con agua. Cabe resaltar que esta aplicación se dio junto a la municipalidad de Chazuta. La Asociación Santa Elena por su parte, adoptó el riego por goteo, lo cual ha beneficiado su nivel de productividad y el uso del agua. Además, rescatan que es necesario acompañar este proceso con asistencia técnica calificada para sacar el máximo provecho (Concha et al., 2018).

En las entrevistas realizadas al gerente general y socios de la Cooperativa Túpac Amaru, estos reconocieron que aún no cuentan con la tecnología necesaria, pero que es un aspecto crítico. La zona accidentada en la que se encuentran, el clima lluvioso y húmedo, y la lejanía no les permite contar con equipos o maquinarias adecuadas; en cambio, optan por herramientas de manejo manual o equipos regulares de fácil traslado. Tal es el caso de la adopción del uso de tarimas y secadores solares para el correcto secado de café; anteriormente, dejaban el café en el suelo y sin cuidado para realizar este proceso. Esto es considerado por los entrevistados como un avance tecnológico (J. Chambi, comunicación personal, 27 de agosto de 2020).

Pero lo más importante para la Cooperativa Túpac Amaru, de cara al acceso a tecnología, es que han logrado ganar un proyecto con la municipalidad de la región para la instalación de una planta de procesamiento de café tostado y molido. Con ello, los socios y el gerente esperan tener mayores oportunidades de comercializar su café sin mayores ataduras con la central y continuar refinando los procesos para agregar valor a su producto y fortalecer su marca “Café de las Nubes”. Este proyecto incluye la instalación de equipos y maquinarias para tostar y un molino. “O sea, en algún momento ya no vamos a vender café como materia prima, sino que ya lo vamos a tener que hacer y de repente venderlo de otro modo para buscar como finalidad que se le dé más ganancia al agricultor. Comprarle su café en materia prima a un precio más elevado y nosotros venderlo como marca” (N. Choque, comunicación personal, 21 de agosto de 2020).

Por otro lado, el tema tecnológico se debe ver también en su dimensión real en zonas rurales, en las cuales no se puede pensar tener una tecnología sofisticada, sino más un cambio técnico, que puede ser mejorar una forma de regar y racionalizar el agua, es decir pasar de un nivel tecnológico primario a uno que genere mayor eficiencia. (J. Gamero, comunicación personal, 10 de julio de 2020). Adicionalmente, Edison Proaño menciona la importancia de promover el dinero electrónico y el uso de celulares smartphones por parte de los agricultores, así como también el uso de sistemas, como Excel, para llevar un mejor control de sus procesos técnicos y comerciales (comunicación personal, 25 de agosto de 2020).

3.2. Conocimiento y acceso a mercados

Esta segunda dimensión es desarrollada a partir de los siguientes componentes: acceso a mercados, mejora de productos y capacidad de negociación con proveedores y clientes.

3.2.1. Acceso a mercados

Once casos concluyen que la asociatividad ha logrado que los pequeños productores puedan vender sus productos tanto al mercado nacional agregando valor al producto y

comercializando bajo una marca, como al mercado internacional, valiéndose de alianzas con otras organizaciones y adquiriendo certificaciones orgánicas, ambientales y/o de comercio justo.

El caso más significativo a nivel nacional es el de la comunidad de productores Sauriaki con Café Compadre. Aquí, la empresa ha podido tangibilizar la cultura Asháninka y la valoración de actividades agrícolas de familias productoras en su propuesta comercial. “La estrategia comercial se ha basado en incluir en el packaging, línea gráfica, diseño web y en la propuesta de valor, rasgos distintivos de la cultura Asháninka como su lengua, serigrafía, colores distintivos, así como el nombre y foto de quienes producen cada bolsa de café que llega a los consumidores finales, junto a frases e ideas en lengua Asháninka incluidas en el merchandisign de la organización” (Alvarez et al., 2017, p. 70). Adicionalmente, AGROPIA también creó su marca propia llamada “Ecofrenda” con la finalidad de vender sus productos a nivel local y APARMASH tiene en sus planes crear una línea propia para la comercialización de sus chocolates (Gutiérrez & Sánchez, 2018; Alvarado & Peña, 2020).

En cuanto al acceso al mercado internacional se repasan los casos más importantes. En primer lugar, AGROPIA ha logrado exportar y vender sus chips de papas nativas en Francia, Bélgica, Alemania y España aprovechando la demanda por productos orgánicos y con certificaciones de comercio justo. En el proceso se ha hecho de alianzas muy importantes como con ETHIQUABLE en Francia y DWPEg en Alemania (Alvarado & Peña, 2020). Asimismo, en el caso de REPEBAN, once entrevistados afirmaron que el principal mercado hacia el que se dirigen es el de comercio justo, pues pueden colocar sus productos a un mejor precio y aprovechar los beneficios diferenciales (Maldonado, 2012).

APOQUA, además de dirigirse al mercado orgánico internacional de quinua, ha logrado diversificar las variedades de quinua que produce para tener una mejor oferta y también dedica el 10% de su producción a otros productos andinos como el tarwi, kiwicha, chia y kañiwa. Además, el estudio rescata la importancia de participar en feria internacionales para la exposición y venta de los productos; por ejemplo, participaron por 5 años consecutivos en la feria Expoalimentaria con el apoyo de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en la Feria de Rueda de Negocios Nazca 2015 y Centro Exporta Ayacucho Julio 2015 (Carhuallanqui & Espinoza, 2017; Cárdenas et al., 2019). De la misma forma, APCAH se dirige a mercados de certificación orgánica en Latinoamérica, Suiza y Estados Unidos (Huayhua & Rojas, 2018).

Por último, se encuentran dos casos particulares: Asociación Andes de Kishuará y COOPAVRE. En el primero se identifica también una alianza con CAPAC para la comercialización de la papa, pero resaltan la falta de conocimiento de las características y comportamientos de sus consumidores finales por parte de los pequeños productores que se

intenta mitigar con la participación de ferias y la intermediación de CAPAC (Ramírez, 2013). En cuanto a COOPAVRE, la investigación señala que, al hablarse de cacao, este es un producto a prueba de recesión, ya que así el chocolate sea caro, siempre será un lujo asequible. Por esta razón, los chocolates premium son orientados a mercados de masas liderados por compradores de lujo en mercados desarrollados y a mercados emergentes con poblaciones crecientes como Brasil, Rusia, Indonesia y China (Morris citado en Loayza & Maldonado, 2015).

Por otro lado, en el caso concreto del sector café, se tiene la ventaja de que siempre se va a poder vender y colocar en el mercado si se habla del café como commodity o el café convencional. En el caso de un café diferenciado o especial, muchas veces se termina vendiendo como café convencional, puesto que no hay un mercado fijo. El coordinador de asociatividad de Technoserve menciona que, “lastimosamente, ya es un tipo de café (diferenciado) que no motiva al productor: ‘oye, yo tengo un buen café, es un café de altura’, al final no reciben un diferencial por tal café. Pero si lo ves por el otro lado, un café de baja calidad de 65 puntos tiene un mercado. Ahí no vas a esperar un diferencial, es un café que tiene su precio, lo que no hay es un mercado amplio diferenciado” (E. Proaño, comunicación personal, 25 de agosto de 2020).

En cuanto a la Cooperativa Túpac Amaru, a pesar de los problemas identificados en la administración de la central CECOVASA, los socios cuentan con mayores oportunidades de vender su café. A diferencia de años anteriores, los caficultores producían granos de café con temor a no poder encontrar un cliente para vender sus quintales o recibir un precio insignificante por acopiadores con mucho más poder de negociación. Así, sin tener mayores opciones, preferían aceptar una rentabilidad mínima para al menos cubrir sus costos de producción (J. Chambi, comunicación personal, 27 de agosto de 2020).

Ahora, gracias a la gestión en la comercialización y captación de nuevas oportunidades en mercados internacionales, los socios pueden recibir un mejor precio: entre 300 y 400 soles por quintal, dependiendo de la calidad del café producido. Cabe mencionar que este precio no es el óptimo, pero como rescata el presidente de la cooperativa, Roberto Martínez, es un avance en comparación de cuando no se encontraban asociados (comunicación personal, 12 de agosto de 2020). Otro tema que se torna contraproducente es que la Cooperativa Túpac Amaru, sin involucramiento de CECOVASA, ha recibido ofertas de clientes internacionales por su producción:

Nosotros tenemos grandes oportunidades de clientes que nos piden nuestro café por tener esas fortalezas (mayor puntaje en taza), pero nos perjudica la central que no nos deja salir. Ellos (CECOVASA) dicen “somos todos o nadie”. Pero finalmente en el trabajo hay diferencia porque la calidad la tenemos nosotros, pero cuando hablamos de grupo, donde

se mezcla todo, no nos favorece porque nosotros tenemos que levantar (la calidad) a los que están bajos. Ahora tenemos bastante lluvia de clientes en nuestra zona de cooperativa que nos está llegando, pero la central también nos pone trabas (N. Choque, comunicación personal, 21 de agosto de 2020).

3.2.2. Mejora de productos

La mejora de productos es otro factor que catorce estudios de casos han reconocido en su mayoría por una calidad superior. Un primer grupo de casos se centra en el inicio de su proceso productivo. Además, al ser la semilla la más importante para iniciar con su proceso de producción, muchas organizaciones intentan mejorarlas para obtener resultados óptimos. APCAH invierte en proyectos que buscan mejorar las características organolépticas del cacao para garantizar la calidad de sus productos para sus clientes finales en el mercado internacional; sumado a ello, se asegura la homogeneidad del grano gracias a su centro de acopio que se mencionó en el factor anterior (Huayhua & Rojas, 2018).

También, CECAFE, con la finalidad de mantener sus certificaciones, ha creado un invernadero para la germinación de semillas mejoradas y más resistentes. Estas semillas son vendidas luego a los productores para asegurar el crecimiento sostenido en la producción de café. Es por eso que son reconocidos por su alta calidad desde el año 2011 permitiendo mantener sus ventas hasta el día de hoy (Ccoscco et al., 2018). En esa línea, APARMASH y APAMB, para poder lograr obtener su certificación orgánica, han prestado mayor atención en la calidad final de los granos de cacao (Gutiérrez & Sánchez, 2018).

En el caso de APROAL, gracias a su relación con la empresa El Altiplano S.R.L., los productores obtienen las semillas orgánicas certificadas por INIA a la mitad del precio que pagarían normalmente. Pagan quince soles por semilla en vez de treinta soles, precio en que fluctúa normalmente. Esta es una manera de afianzar la relación entre proveedor y empresa asegurando la calidad de los granos para la producción final (Ayma & Barbachán, 2015).

Otro es el caso de organizaciones que han preferido enfocarse en los procesos de plantación, cosecha y post cosecha para así garantizar mejores productos. Por ejemplo, APOQUA cumple un papel determinante en el proceso de producción de todos sus asociados pues se encarga del seguimiento y control, mediante asistencia técnica, de cada fase de la producción. Con el apoyo de expertos que dominan el campo se aseguran de que todos cumplan con los estándares dictados por las certificaciones con las que cuenta (Carhuallanqui & Ezpinoza, 2017). Asimismo, COOPAVRE se ha focalizado en mejorar el abonamiento de los cultivos, realizar un control fitosanitario de hongos y plagas con prácticas de control agrobiológico y también con pesticidas.

Para poder realizar este trabajo, la cooperativa ha dotado a los productores de mochilas fumigadoras y combustible para su funcionamiento (Loayza & Maldonado, 2015).

Por último, AGROPIA ha logrado que sus asociados adopten técnicas de producción orgánica que preservan la biodiversidad y el comercio justo. Cuentan con un área de calidad que se encarga de verificar que los tubérculos coincidan con las especificaciones de la ficha técnica establecida al inicio de la producción (Alvarado & Peña, 2020). Un caso que contrasta con todos los mencionados anteriormente, es APAPO, ya que durante la investigación se estableció que casi la totalidad de productores no usan fertilizantes químicos, pero no cuentan con ninguna certificación que los respalde hasta el momento (Adams et al., 2018).

Quizás, para la Cooperativa Túpac Amaru, este es uno de los factores en los que han obtenido mejores resultados. Como se ha identificado en los estudios de casos de la FGAD, se centran en mejorar los procesos tanto de la germinación (semillas) como de plantación, cosecha y post cosecha. De modo similar, los socios de Túpac Amaru se han centrado en mejorar la calidad de su café en taza. “Los cafés especiales se consideran a partir de 81 puntos y los gourmets están a partir de los 84. Los cafés excepcionales son de 86 puntos para arriba. Del 100% de nuestro café, solamente tenemos el 20% que sería de 80 a 82 puntos. El 40% es de 83-85 puntos, después tenemos el 20% que de 85-87, el otro 20% es de 88-89 puntos. En calidad nosotros estamos ubicados en la mejor zona de la región de Puno” (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

Entonces, la cooperativa se preocupa desde brindarle una semilla resistente al socio hasta implementar nuevas metodologías y técnicas para la cosecha como el recojo de solo los frutos maduros dejando aquellos verdes para luego: “Mezclábamos los maduros con los que faltaban madurar, todo lo mezclábamos y así ya no llega buena taza pues. Un grano que quede dentro del café que no es maduro ya hace que se ponga agrio, por eso es mejor hacer post cosecha” (R. Martínez, comunicación personal, 12 de agosto de 2020). También han mejorado notablemente en su proceso de secado del café con el uso de tarimas, tema que será desarrollado en el siguiente punto. Finalmente, han logrado agregar valor a una pequeña parte de su producción a través del tostado y molido del café; comercializado, luego, bajo una marca propia “Café de las Nubes” (J. Chambi, comunicación personal, 27 de agosto de 2020).

Finalmente, la creación de valor permanente y valor para los consumidores es lo que se busca actualmente, esto mediante innovaciones a lo largo de la cadena de valor, teniendo como objetivo final la mejora en la calidad del producto (J. Caro, comunicación personal, 22 de agosto de 2020). No obstante, en el sector café, al ser este un commodity no se pueden aplicar muchas mejoras, como menciona Luis Navarro “no hay muchas cosas nuevas, siempre es café verde y

punto, lo novedoso fue hace veinte años con las certificaciones orgánicas, etc.” (comunicación personal, 21 de agosto de 2020)

3.2.3. Capacidad de negociación con proveedores y clientes

La capacidad de negociación por parte de las organizaciones que conforman los pequeños productores asociados es otra de las razones por las que unen sus fuerzas. Es que tanto con proveedores y clientes, una buena capacidad de negociación impacta en la rentabilidad esperada del negocio. En el caso de los proveedores, se puede obtener costos menores relacionados a la materia prima y/o mejores condiciones de pago. En el caso de los clientes, se puede obtener un mejor precio y/o, también, mejores condiciones de pago. Son trece investigaciones que han evidenciado este factor y se presentan a continuación las más destacadas.

Primero, los asociados a APARMASH reciben un precio mejor por sus productos frescos a comparación de los productores de la misma comunidad pero que no se encuentran asociados. También, debido a que promueven la adquisición de insumos como el abono en conjunto, obtienen precios más baratos a los de la media del mercado. Este último punto es comprobado al comparar esa asociación con su estudio de caso comparativo: APAMBH, que no realiza compras conjuntas (Gutiérrez & Sánchez, 2018). Por otro lado, APOQUA compra el abono a Agro Rural, organización estatal que tiene monopolizada la venta de guano de la isla, y su poder de negociación es nulo; sin embargo, los costos son justos para los asociados. En cuanto a sus clientes, su poder de negociación es casi el mismo, ya que su cartera está compuesta por medianas y grandes organizaciones. El problema identificado en APOQUA es que ante una mayor demanda se les dificulta mantener una respuesta adecuada. (Carhuallanqui & Espinoza, 2017; Cárdenas et al., 2019).

APOCH recibe guano para sus cultivos sin costo alguno gracias a un proyecto financiado y solo incurren en costos de transporte hasta el lugar de destino. En el caso de las ventas sucede que los productores pueden obtener menores precios si destinan su producción a acopiadores o si el cliente de la asociación es muy grande. Para ello el estudio propone un fortalecimiento de la organización y la ampliación de su red de contactos para obtener mejores oportunidades. En cuanto a su caso comparativo, la Asociación Mishki, cuenta con un proveedor único y fijo que abastece todo lo relacionado al empaquetado del producto; gracias a ello, no se deben estar realizando negociaciones frecuentemente y se asegura un precio fijo (Cajavilca et al., 2018).

Por su parte, AGROPIA brinda apoyo constante a sus asociados gracias a la creación de una tienda de insumos necesarios para la producción como fertilizantes y abono. De esta forma, los productores reciben lo necesario a crédito para poder pagarlo inmediatamente vendida su

cosecha. Además, se aseguran de no generar una sobre oferta con una planificación desde la siembra, ya que su mercado objetivo está dirigido a una población nicho en los mercados internacionales como se vio en el factor anterior (Alvarado & Peña, 2020).

Ahora, se identificaron tres casos con un punto en común adicional. Estos son REPEBAN, COOPAVRE y APROAL. Estos coinciden en que, si bien no reciben un precio mayor y atractivo para los pequeños productores; sino que se encuentran por la media del mercado, su relación con sus clientes les da la seguridad de tener una venta garantizada. Esto reduce la venta a acopiadores que pagan precios totalmente bajos, se reducen los costos de transacción y generan la confianza suficiente para que los pequeños productores puedan iniciar con todo el proceso sin temor a no generar ganancias (Maldonado, 2012; Loayza & Maldonado, 2015; Ayma & Barbachán, 2015).

Por último, dos estudios de casos, APAPO y la Asociación Agrícola Santa Elena, concluyeron en que el poder de negociación que poseen ante sus proveedores es casi nulo. En APAPO, ubicado en Oxapampa, se debe a que las compras son realizadas de forma individual y según la conveniencia de los precios en ese momento. Se realizan las compras individualmente por la falta de confianza entre los asociados y que se verá más adelante. En el segundo caso, también se debe a malas prácticas detectadas como la manipulación de precios que deterioran la confianza necesaria para que se obtengan beneficios de la asociatividad. Para poder mitigar este problema, los pequeños productores intentan informarse constantemente de los precios a través de cotizaciones, pero no es suficiente (Adams et al., 2018; Concha et al., 2018).

En el sector cafetalero se debe añadir que la capacidad de negociación es baja con los clientes, ya que el café es un commodity, por lo que se va midiendo en la bolsa de futuros de Nueva York. Por este motivo, lo máximo que se puede pagar es un pequeño diferencial del precio de bolsa, debido a algunas certificaciones, de origen o por alguna urgencia que presente el cliente (A. Navarro, comunicación personal, 19 de agosto de 2020). A esto se le incluye que los productores no saben negociar y que muchas veces no conoce su producto, lo que ocasiona una desventaja en la negociación por la falta de conocimiento de ellos, lo que ocasiona que terminen vendiendo a un precio menor del que deberían (E. Proaño, comunicación personal, 25 de agosto de 2020).

En la cooperativa Túpac Amaru y CECOVASA, debido a la estructura de gobernanza y gestión presentada anteriormente, no se percibe una buena capacidad de negociación con los clientes. En primer lugar, porque solo CECOVASA se encarga de realizar las negociaciones a nivel internacional y la información no es entregada por igual a todos los socios. Entonces ellos quedan en la incertidumbre sin saber si el pago que recibieron es el correcto y completo. “Muchas veces el dinero no se usa como debe hacerse y eso es lo que hace que haya desconfianza, por lo

que el cliente muchas veces ya no quiere darle (pagar) por adelantado. Incluso, a veces te dicen "quiero el café aquí puesto y yo te lo pago" (N. Choque, comunicación personal, 21 de agosto de 2020).

Otro indicador de su inserción en nuevos mercados internacionales es el nivel de participación en ferias de talla mundial y los reconocimientos por la calidad de su producto. Algunos ejemplos son el premio de mejor café del mundo en 2018 ganado en Especiality Coffee Expo realizada en Estados Unidos; también la obtención de tres medallas de plata, dos de bronce y una medalla en la categoría gourmet en la feria ABCA 2019 realizada en París, Francia. Por otra parte, con un pequeño excedente de su producción (5%), la Cooperativa Túpac Amaru se ha insertado en el mercado nacional gracias a la creación de su marca propia de café "Café de las Nubes". Además, gracias a la planta de procesamiento que se encuentra en proceso de construcción, esperan incrementar sus volúmenes y reducir el nivel de dependencia con CECOVASA (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

3.3. Capacidad y calidad de capital humano

Ahora se presentan los resultados de esta dimensión a partir de los componentes de capacitaciones técnicas y liderazgo empresarial.

3.3.1. Capacitaciones técnicas

En cuanto al factor de capacitación, se pudo identificar que en al menos quince de las organizaciones estudiadas se implementó u obtuvo algún tipo de capacitación. Los temas recurrentes de capacitación están enfocados en la mejora productiva o técnica, y en su mayoría estos son otorgados por alguna empresa con la que tienen una alianza o instituciones públicas y/o privadas.

Algunas de las organizaciones que reciben capacitaciones por parte de una empresa con la que tienen alianza son la Cooperativa Huangala, que tiene alianza con Dole, y la Asociación de Productores del Altiplano y COOPAIN, que tienen alianza con El Altiplano S.R.L. En las tres organizaciones mencionadas se busca que el pequeño productor adquiera nuevos conocimientos y mejore su técnica de producción. El fin de las capacitaciones es que pueda poner los nuevos conocimientos en práctica por lo cual también cuentan con un acompañamiento continuo para que así puedan mejorar la calidad de su producto. De este modo, las empresas de quienes son proveedores puedan ofrecerles un mayor precio (Ayma & Barbachán, 2015; López & Pérez, 2016).

AGROPIA, APAPO y APOQUA recibieron capacitaciones por parte de INIA. La primera fue en temas de cosecha e invernaderos, la segunda en certificación de semillas para la renovación de cafetales afectados por la Roya Amarilla, y la tercera obtuvo capacitaciones y asistencia técnica sobre el cultivo de quinua para que pudieran optimizar su proceso de producción (Adams, et al., 2018; Cárdenas et al., 2019; Alvarado & Peña, 2020). Del mismo modo, también se han dado capacitaciones por parte de instituciones privadas, en este caso los directivos y funcionarios de CECAFE reciben de Root Capital y Shared Interest, las cuales también le brindan créditos financieros, (Ccoscco et al., 2018)

Finalmente, pese a la importancia que tienen las capacitaciones para el pequeño productor, se puede registrar que en APCA y REPEBAN, a pesar de las diversas capacitaciones que se brindan, el nivel de asistencia de los socios es bastante reducido y otro problema identificado es que estas capacitaciones son dirigidas solo a los representantes y no al resto de productores (Maldonado, 2012; Huayhua & Rojas, 2018).

Entre las capacitaciones que realiza la Cooperativa Túpac Amaru se encuentran el manejo de humedad, la cosecha selectiva, la selección de granos, abonamiento, manejo de vivero, control de plagas y enfermedades, producción de abono orgánico. También se ha capacitado a los socios en el conocimiento del café que producen; es decir, se les ha capacitado en métodos de preparación de café, catación y puntuación en taza (calidad) y conocimiento del cliente a quienes les venden. Todas estas capacitaciones son gestionadas por CECOVASA (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

La asistencia técnica es otro punto que se destaca en la cooperativa y complementa las capacitaciones. En ese sentido, Norman Choque, técnico de campo, cumple una función fundamental asesorando en la producción a partir de análisis de suelos, manejo de abonos, cuidado del medio ambiente, control de humedad, etc. Todo ello es un aspecto clave para que el agricultor pueda cumplir con protocolos que les permitan buena calidad y diferenciación del producto; solo así aseguran mejores precios y beneficios de certificación. (comunicación personal, 21 de agosto de 2020). Adicionalmente, algunos socios seleccionados de las cooperativas tuvieron la oportunidad de viajar a otros lugares de producción de café, como Villa Rica, para aprender y adoptar nuevas técnicas de sembrado, cosecha y post cosecha. Todas las capacitaciones han sido paralizadas este año debido al surgimiento de la pandemia COVID-19 (R. Martínez, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

Cabe destacar que tres actores de los diferentes segmentos identificados afirman que las capacitaciones deben estar principalmente relacionadas al aumento de la productividad de los pequeños productores; enseñándoles a partir de buenas prácticas agrícolas y laborales. Para ello

existe un nivel de oferta de capacitaciones bastante importante y el nivel de aceptación también es relevante y alentador. Por ejemplo, en Technoserve han diseñado metodologías para capacitar a los trabajadores como su programa Coffee and College, dirigido a productores individuales. Además, cuentan con programas como Farmers and Business y Grupos de Productores Empresariales (PBG) dirigidos a organizaciones que asocian a los agricultores (A. Navarro, comunicación personal, 19 de agosto de 2020; E. Proaño, comunicación personal, comunicación personal, 25 de agosto de 2020; J. Caro, comunicación personal, 22 de agosto de 2020).

3.3.2. Liderazgo empresarial

El liderazgo en estas organizaciones es crucial, puesto que el líder deberá, no solo guiar, sino también conectar y obtener la confianza de los socios y directivos, a la vez que se busca la rentabilidad. En esta sección se pondrá mayor atención en el liderazgo del gerente. En el caso de APCAH se puede evidenciar lo mencionado, el gerente general ha logrado obtener la confianza de los socios y trabajadores y, asimismo, ha logrado buenos resultados económicos, ha consolidado las relaciones con los socios y agentes externos, ha generado un buen clima laboral y el compromiso de los socios y colaboradores (Huayhua & Rojas, 2018)

Por otro lado, en cuatro casos se puede evidenciar un liderazgo medio, es decir que en ciertos campos se han podido desarrollar mejor que en otros. En estos se destaca al líder como un referente y facilitador del trabajo. Asimismo, consideran que las principales características de sus líderes deben ser la comunicación eficaz, el compromiso con la organización, la capacidad de escucha a los socios y la preparación académica o profesionalización (Maldonado, 2012; Concha et al., 2018; Copaja & López, 2019). En el caso concreto de APARMASH no solo se destaca el buen desempeño de su gerente, sino que también busca ir un paso más adelante, mediante el proyecto “Escuela de líderes”, que tiene como objetivo que mediante capacitaciones y talleres se generen nuevos líderes en la asociación (Gutiérrez & Sánchez, 2018)

Por otro lado, en tres casos se evidencia una mala gestión por parte del gerente, lo que ocasiona un nivel bajo de liderazgo. El primero, APOQUA, en el cual los socios resaltan una falta de liderazgo, una alta rotación del personal y bajo compromiso de los socios. El segundo caso, APAPO, en el cual el líder ha estado enfocado en lograr conexiones y asistencia de entidades externas, dejando de lado el fortalecimiento interno, dejando de lado temas como la mejora de productividad y fortalecer el compromiso de los socios. Finalmente, el tercer caso, AGROPIA, donde se observa la tensión entre los dos líderes, el gerente y el presidente, lo que ha conllevado a un conflicto en la toma de decisiones que se ha evidenciado en un bajo respaldo de los socios al gerente, que termina dificultando la gestión de este último (Adams et al., 2018; Alvarado & Peña, 2020).

En la Cooperativa Túpac Amaru, se ha logrado identificar un liderazgo de alto nivel por parte del gerente general, Rildo Vilca. Es una persona con amplia trayectoria de 7 años en el rubro del café. Es ingeniero agroindustrial. También ha trabajado en CECOVASA como coordinador de proyecto y posicionó la famosa marca Tunki. Se puede notar el compromiso para que la cooperativa Túpac Amaru siga adelante, pero vuelve a resaltar el impedimento para continuar creciendo debido a las trabas que la central les pone. También propuso la creación de la marca “Café de las Nubes” con el fin de generar mayores ingresos para sus socios caficultores (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

Lo expuesto en el párrafo anterior es validado por dos socios de la cooperativa: “Conocí a Rildo en el año 2018, entonces he conocido cómo son las cosas por ahí. Es una persona que sabe lo que hace y con él he tenido la oportunidad de seguir aprendiendo nuevas cosas” (R. Martínez, comunicación personal, 12 de agosto de 2020). En esa misma línea, el vocal, Jerónimo Chambi, reconoce que Rildo es el encargado de gestionar los proyectos, las ventas del café bajo la propia marca de la cooperativa y participar en las asambleas brindando alternativas de trabajo con un enfoque de negocios (comunicación personal, 27 de agosto de 2020).

Es así como el nivel de profesionalización en gestión con el que debe contar el gerente de la cooperativa es crucial para encaminar al éxito a la organización. El docente experto en asociatividad, Jorge Caro, señala que las cooperativas exitosas cuentan con un gerente con una visión empresarial y dinámica. A pesar de que por definición las cooperativas son organizaciones sin fines de lucro, existe un beneficio económico que es repartido entre los socios; es por eso que los gerentes con el enfoque gerencial del mundo de los negocios ayudan a posicionar y hacer competitiva a la organización (comunicación personal, 22 de agosto de 2020).

3.4. Capacidad financiera

Por último, la cuarta dimensión de competitividad es abordada a partir de dos componentes más: financiamiento e inversiones conjuntas.

3.4.1. Financiamiento

Se identificó que solo seis organizaciones contaron o cuentan con acceso a financiamiento externo, sin considerar los fondos concursables. De estos, se encontraron distintas entidades extranjeras que los financian: Kiva, Rabobank, Root Capital, Shared Interest, Oikocredit International y Shared Credit. Kiva es una entidad norteamericana, que financió el capital de trabajo y el pago de asociados de AGROPIA. CECAFE es financiada por Root Capital y Shared Interest con quienes tiene 1.3 millones de dólares y 750 mil dólares en líneas de crédito respectivamente. A su vez, Oikocredit International y Shared Credit son quienes trabajan con

APCAH. Finalmente, COOPAVRE tiene acceso a financiamientos con Rabobank, Root Capital y Oikocredit gracias a la alianza con la empresa ICAM S.P.A. (Loayza & Maldonado, 2015; Ccoscco et al., 2018; Huayhua & Rojas, 2018; Alvarado & Peña, 2020).

Por el lado de financieras peruanas, APAPO y la comunidad Sauriaki han recurrido a financieras locales entre ellas, Agrobanco. Una desventaja que resalta en estas entidades son las elevadas tasas de interés, las cuales bordean hasta el 25% del capital prestado. En el caso de los productores de Sauriaki se complica más el financiamiento puesto que piden los préstamos de manera individual (Alvarez et al., 2017; Adams et al., 2018).

COOPAIN, mediante un sistema de microcréditos, ha logrado acceder a préstamos con una TEA de 8%, sin ninguna garantía. El dinero no es entregado en efectivo, sino mediante una hoja de crédito. El préstamo más el interés es pagado al final de la campaña de cosecha (Ayma & Barbachán, 2015). En el caso de la cooperativa Huangalá, al ser parte del negocio inclusivo, Dole se encarga de financiar la asistencia técnica para los pequeños productores. Asimismo, al tener el respaldo de Dole, los socios tienen la posibilidad de acceder a préstamos con intereses más razonables (López & Pérez, 2016).

En cuanto a financiamiento por parte del Estado o fondos concursables, se tiene a AGROIDEAS que financió proyectos a COOPAVRE y otorgó una secadora rotatoria, una seleccionadora de granos y cajones fermentadores a APCA. Asimismo, PROMPERU cofinanció las certificaciones de comercio justo y la producción orgánica de 478 lotes productivos de COOPAVRE (Loayza & Maldonado, 2015; Huayhua & Rojas, 2018).

El financiamiento considerando el estudio de caso de la Cooperativa Túpac Amaru, ha sido un problema grave que hasta el día de hoy no se ha logrado solucionar. Por medio de CECOVASA, las 8 cooperativas accedieron a un crédito en el banco BCP. Este préstamo con intereses por encima del 18% y, sumado a ello, la inefectiva disposición del efectivo por parte de la central, se ha convertido en una deuda muy difícil de pagar. Es por ello que un porcentaje de las exportaciones es destinado al pago de la deuda, haciendo que los pequeños productores reduzcan aún más sus ingresos. También es el motivo de que CECOVASA ya no cuente con los fondos necesarios para financiar por completo la producción de sus asociados (R. Martínez, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

Por último, ocho actores entrevistados, entre agentes públicos, agentes de organizaciones sociales y consultores, señalan que encontrar financiamiento ahora no es tan complicado. Existen diversas entidades financieras como bancos tradicionales, con tasas por encima del 20%; financiamiento del Estado (se consideran también los no reembolsables); entidades financieras

sociales que realizan préstamos con tasas de hasta 7%; entre otros. La principal cuestión se encuentra en que la mayoría de dirigentes no realiza una correcta administración de los recursos, no realizan planificación de presupuesto y no tienen una visión de gestión. En el caso de las entidades financieras sociales, prestan especial atención en la base social de la organización y dependerá de ello la aprobación del crédito (M. Van der Zon, comunicación personal, 24 de julio de 2020; L. Navarro, comunicación personal, 21 de agosto de 2020; O. Moreno, comunicación personal, 17 de julio de 2020).

3.4.2. Inversiones conjuntas

En cuanto a las inversiones conjuntas, en el caso de APOQUA, al no tener acceso a un financiamiento externo, la asociación se financia con recursos propios; es decir, con los beneficios que deja la venta para así poder pagar a los trabajadores y algunos gastos logísticos. Por otro lado, en APARMASH se tuvo un proyecto en el cual se requería una inversión de 500,000 dólares, para lo cual los socios realizan diversas actividades y también aportes para alcanzar dicha meta (Gutiérrez & Sánchez, 2018; Cárdenas et al., 2019)

Otro buen empleo de inversiones conjuntas es en COOPAIN donde la empresa Altiplano S.R.L. les provee de trilladoras a los productores. Esta máquina es otorgada en forma de alquiler y al terminar de pagar las cuotas, los productores se hacen dueños de esta máquina, lo que representa para ellos una vía más accesible en cuanto a costos (Ayma & Barbachán, 2015).

Por otro lado, en la Cooperativa Túpac Amaru se reconoce la inversión conjunta para la construcción de dos locales: uno para acopiar los quintales producidos y el otro para oficinas administrativas y espacio para celebrar las asambleas con los socios. No obstante, el gerente menciona que la inversión no refleja lo que todos los socios esperaban y por ello se dejaron de realizar este tipo de inversiones conjuntas (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020).

Adicionalmente, el secretario administrativo y asesor de campo señala que, en los últimos años, el Estado ha apoyado con un sistema de contrapartida: “ponía un 30% el agricultor y ponía un 70% el Estado. De esa manera se ha ido gestionando en estos últimos años algunos apoyos y eso es lo que les ha dado materiales para el secado de café, de repente para máquina despulpadora o quizás abono y asesoramiento técnico también” (N. Choque, comunicación personal, 21 de agosto de 2020).

Luis Navarro, ex presidente de la Cámara de Café y Cacao reconoce que esta no es una práctica común entre los pequeños productores, ya que ellos no cuentan con recursos para poder desembolsar; lo que usualmente aportan es el valor de su trabajo o su propia producción

(comunicación personal, 21 de agosto de 2020). A ello se suman los comentarios de dos expertos señalando que solo existen casos muy particulares en los cuales se observa que las ganancias obtenidas por los socios no son repartidas y, por acuerdo mutuo, deciden reinvertir en recursos, capacitaciones y mejoras tecnológicas (A. Manero, comunicación personal, 5 de agosto de 2020; E. Proaño, comunicación personal, 25 de agosto de 2020)

4. Calidad de vida

La mejora en la calidad de vida de los pequeños productores se da con el aumento de los ingresos, en el acceso a servicios básicos como salud y educación, mejoras en la vivienda y adquisición de bienes. La asociatividad se genera con el fin de mejorar la calidad de vida, lo cual se traduce en un aumento en los ingresos (A. Manero, comunicación personal, 5 de agosto de 2020). Un caso en concreto es el de un socio de la Cooperativa Sol & Café, quien ha podido financiar la educación de su hijo en la PUCP, lo cual el gerente lo considera como un factor de éxito de la cooperativa. En la Cooperativa Huangalá muchos de los socios, gracias a la mejora significativa de sus ingresos, lograron salir de la pobreza o extrema pobreza. Asimismo, esta mejora significativa en sus ingresos les ha permitido brindar una mejor educación a sus hijos, arreglar o ampliar sus viviendas, mejorar las condiciones de salud y poder acceder a financiamiento puesto que cuentan como aval sus boletas de pago, contratos y títulos de propiedad (Copaja & López, 2019; López & Pérez, 2016)

Así, en cuanto a educación, José Ezeta también menciona casos de pequeños productores de la ciudad de Chimbote en Áncash, quienes pudieron financiar a sus hijos carreras universitarias e incluso maestrías (comunicación personal, 10 de julio de 2020). De la misma manera, Álvaro Navarro, comparte su experiencia en el sector café y comenta que muchos de los hijos de caficultores asociados a una cooperativa o asociación van a Lima u otras ciudades de la Costa a estudiar. No obstante, también menciona que una de las desventajas que vayan a estudiar a otra ciudad, es que muchos de ellos no vuelven a dedicarse al café y buscan otros empleos (comunicación personal, 19 de agosto de 2020)

En tres organizaciones de las investigaciones revisadas, el desarrollo territorial se traduce en una mejora en la calidad de vida de las familias de los socios y en conjunto de la comunidad o pueblo al que pertenecen. Carhuallanqui & Espinoza (2017) señalan que el aumento de niveles de venta y el desarrollo de la asociación ha permitido que la calidad de vida de sus socios mejore y en conjunto de su pueblo. Del mismo modo, en REPEBAN, el fortalecimiento de la asociatividad condujo a potenciar los procesos de desarrollo local, que significa un camino para la reducción de la pobreza de los productores (Maldonado, 2012).

Asimismo, el tener certificaciones de comercio justo ayuda a que la prima que se obtiene ayude con la mejora de la calidad de vida. Estas certificaciones ofrecen a los socios ingresos adicionales de 15 a 30 soles por kilo que son aportados para sus necesidades (E. Proaño, comunicación personal, 25 de agosto de 2020). En la investigación de Maldonado (2012), se detalla que la prima del comercio justo en REPEBAN se distribuye en salud, para la subvención de cirugías, consultas médicas, implementación de postas de salud, etc.; educación, en cuanto a becas, infraestructura, útiles escolares, entre otros; medio ambiente; infraestructura; y otros como el almuerzo a colegios, juguetes para navidad y canastas navideñas. Igualmente, en CECAFE los socios destinan la prima adicional en la mejorar la infraestructura de sus viviendas, acceder a bienes y poder invertir en la educación de sus hijos (Ccoscco et al., 2018)

La educación de los hijos aparece como el indicador más importante en la mejora de la calidad de vida, por esto la empresa el Altiplano S.R.L. cuenta con un paquete educacional que cubre todos los gastos en cuanto a la educación universitaria de los hijos de los productores. Resultado de esto, cuatro de los ingenieros que laboran en dicha empresa son hijos de los productores. Con respecto a sus viviendas, se presentaron mejoras en el material, pasando de adobe a concreto, y también contando con divisiones para cada ambiente puesto que antes la cocina y los dormitorios eran una sola unidad (Ayma & Barbachán, 2015).

En contraste al caso mencionado, un enfoque interesante es que se puede confundir el rol de la organización. Si la cooperativa o asociación descuida los esfuerzos productivos por temas de educación y salud estará dejando de ser competitiva en comparación del resto. No es correcto generar costos adicionales y colocarlos a una organización; el Estado es quien debe cubrir estas brechas con mejoras en la infraestructura de las localidades y acceso a servicios (A. Manero, comunicación personal, 5 de agosto de 2020)

Por otra parte, los beneficios en la mejora de su calidad de vida que se generan por ser parte de la asociatividad, hace que los socios de AGROPIA vean a la organización como parte de su patrimonio familiar, que será parte de la herencia de sus hijos y de futuras generaciones (Alvarado & Peña, 2020). De igual manera, cuando se realizan proyectos por parte del Gobierno; por ejemplo, la construcción de carreteras y un puente, los agricultores suelen asociarse para supervisar las obras. Esto sucede porque reconocen que existe corrupción y es posible que no se culmine el proyecto. Así, aseguran su desarrollo y progreso a nivel de comunidad (M. Van der Zon, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

A diferencia de las organizaciones mencionadas, en el caso de APOCH, pese a que el nivel de sus ventas e ingresos ha ido aumentando en los años, la ineficiente administración con la que se cuenta ha hecho que sus costos aumenten a la par, por lo que su rentabilidad sigue siendo

baja. Esto ha resultado en que la mejora de calidad de vida de sus socios no haya sido significativa debido a los bajos ingresos económicos que perciben. En contraste a esta organización, Mishki Cacao que se encuentra en la misma provincia, a pesar de contar también con costos altos, ha logrado desarrollar y mejorar su productividad y sus ventas. Esto se traduce en una mejor rentabilidad, que se evidencia en la mejora de calidad de vida de sus asociadas y sus familias (Cajavilca et al., 2018).

A pesar de las dificultades identificadas en el estudio de caso de la Cooperativa Tupac Amaru, los entrevistados reconocen una mejora en sus vidas, pero no de manera generalizada. Principalmente, gracias a las capacitaciones, los socios ya viven un poco más ordenados porque la dedicación al cultivo del café no solo consiste en enfocarse en el producto y olvidarse del nivel social; también hay que brindarles orientación, respetar las costumbres que tienen, concientizar cómo manejar el suelo, no quemar, no destruir los riachuelos, el manejo de residuos sólidos. “Como vivían antes en un desorden, pero con un asesoramiento han ido corrigiéndose y viendo que uno tiene que vivir cada día de su vida de una manera distinta. No siempre vivir como sea, uno tiene que ver un buen nivel humano” (N. Choque, comunicación personal, 21 de agosto de 2020).

También se reconoce que las capacitaciones han servido para concientizar a los caficultores de la importancia de educar a sus hijos. “Lo bueno es que les han inculcado bastante que tienen que educar a sus hijos. que siempre tiene que estar apoyándolos y la verdad es que por la situación hacen que sus hijos estén en la provincia o en Juliaca para que tengan mejores oportunidades” (R. Vilca, comunicación personal, 12 de agosto de 2020). A lo que suma Jerónimo Chambi: “cuando se hacen las capacitaciones cada socio participa y mejora su manera de vivir, es un logro que tienen estos proyectos” (comunicación personal, 27 de agosto de 2020).

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de este estudio respondiendo a las preguntas y objetivos de investigación:

OE 1: Revisar los conceptos teóricos y factores explicativos de la asociatividad y competitividad en pequeños productores agrarios

De acuerdo con la revisión de la literatura, entrevistas a expertos, el análisis de los dieciocho estudios de caso y el propio, se ha podido establecer los componentes relevantes que dan contenido a las categorías medulares de asociatividad y competitividad, ayudando a comprender cómo se desenvuelven estos fenómenos entre pequeños productores agrarios. Por un lado, en cuanto a la asociatividad, uno de los componentes relevantes es el capital social, ya que es el punto de partida para la creación de confianza y el desarrollo de las relaciones sociales que motiven al logro de objetivos. Otros componentes relevantes son la gobernanza y gestión. Las evidencias bibliográficas subrayan la diferencia entre estos, pero al mismo tiempo su complementariedad para lograr un buen desarrollo de las organizaciones asociativas. La gobernanza se aplica a toda la organización; así, se puede fortalecer la confianza entre los socios y el trabajo en equipo. La gestión, en cambio, es un ámbito que requiere profesionalización, pues se necesitan conocimientos especializados para lograr una buena administración del conjunto de recursos de la organización que asocia a los pequeños productores.

El comercio justo, la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad también son componentes estudiados en la asociatividad. El comercio justo es un modelo comercial que es muy beneficioso para los productores, al igual que otras certificaciones como las de origen u orgánicas, ya que les permite marcar diferencias que inciden en el precio del producto. En cuanto a la responsabilidad social empresarial y sostenibilidad, ambos componentes se complementan debido a que se busca un compromiso efectivo con todos los stakeholders o grupos de interés de manera que, no solo se beneficien los asociados, sino también la comunidad en la que se desarrollan. Se les brinda la oportunidad a los pequeños productores para realizar prácticas que les permitan ser sostenibles en el tiempo buscando una agricultura sustentable, amigable con el medio ambiente, que se administren y utilicen los recursos correctamente, y que sea económicamente rentable.

Por otro lado, en cuanto a la competitividad, se identificaron componentes como cadena de valor y desarrollo territorial. El primero es importante, ya que los productores deben reconocer qué procesos son aquellos que crean más valor y donde se pueden generar ventajas competitivas.

El segundo, porque puede ser entendido como una mejora significativa en los entornos empresariales de las economías internas donde se encuentran los pequeños productores.

Asimismo, se consideraron las dimensiones de la competitividad que se agrupados en cuatro, las cuales abarcan y están compuestos por los componentes de competitividad que en último término contribuyen a la mejora de calidad de vida del pequeño productor. De este modo, se identifican estos grupos: (1) Capacidad tecnológica y productiva, que se compone por las economías de escala, el aumento de productividad, la mejora de productos y acceso a tecnología; (2) Conocimiento y acceso a mercados, compuesto por el acceso a mercados y el poder de negociación; (3) Capacidad y calidad de capital humano, donde se incluyen las capacitaciones, el liderazgo empresarial y el acceso a financiamiento; y, por último, (4) Alianzas estratégicas, en las que influye el poder de negociación, las inversiones conjuntas y el liderazgo empresarial.

OE 2: Identificar los factores sociales, económicos, políticos y legales más relevantes para los pequeños productores asociados en cooperativas y asociaciones agrarias

Se concluye que, para que los pequeños productores agrarios asociados se puedan desarrollar de manera positiva, es necesario un contexto estable y que pueda ayudarlos a superar las dificultades que enfrentan en su producción y comercialización. De esta manera, el Estado cuenta con distintos niveles de promoción para el sector agrario y solo algunos de ellos están aplicados para los pequeños productores. Ejemplificando estas iniciativas, estrategias y acciones se pueden encontrar la Ley de Promoción Agraria, la que plantea beneficios tributarios y laborales; el Plan Nacional de Competitividad y Productividad, que busca el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas; y, el Plan Estratégico Multianual del MINAGRI, que plantea la promoción y desarrollo del capital humano y el impulso de mecanismos de financiamiento donde se puede encontrar al programa AGROIDEAS y fondos competitivos como INCAGRO y PNIA..

No obstante, si bien hay distintas iniciativas, estrategias y acciones que buscan promover el desarrollo del sector, no todas se encuentran enfocadas a los que más lo necesitan, los pequeños productores. Por ejemplo, con la Ley de Promoción Agraria se busca que los gastos de producir o exportar sean menores, pero las organizaciones de pequeños productores no cuentan con la capitalización suficiente para alcanzar sus beneficios, por lo que esta ley termina beneficiando más a productores grandes, inversionistas con importante capital o empresas consolidadas. Por otro lado, la falta de conectividad y accesos a las comunidades, distritos o provincias en los que la mayoría de estos productores se encuentran, no ha sido un tema en la agenda de los gobiernos locales ni de los regionales. La falta de vías de comunicación y la lejanía, son un gran obstáculo para la comercialización de sus productos y un gran generador de costos. Asimismo, la escasa

conectividad que tienen, respecto a redes de telefonía o internet, les dificulta poder comunicarse con clientes o proveedores; así como también, no pueden mantenerse informados sobre los precios en el mercado local e internacional.

Si bien la asociatividad es una de las mejores maneras para que los productores puedan vencer los obstáculos de producción y comercialización que enfrentan sus productos, esta solo tiene sentido si al menos un núcleo crítico de estos productores está decidido dar el paso. De otra manera, si es alguna organización externa, institución y/o el Estado quienes condicionan a los productores a asociarse, las posibilidades de que esta organización se desintegre o funcione ineficientemente son muy altas. Esto se debe a que, en la consolidación y desarrollo de las organizaciones que asocian a pequeños productores, es primordial cultivar la confianza y motorizar el compromiso de los integrantes.

OE 3: Sistematizar los resultados e identificar regularidades observadas por los estudios de caso efectuados en la Facultad de Gestión de la PUCP y el presente estudio de caso sobre la relación entre asociatividad y competitividad de los pequeños productores.

Respondiendo a este tercer objetivo, y en concordancia con las categorías, componentes y dimensiones en que se han agrupado las variables descritas en el objetivo 1, los resultados y hallazgos presentados en el capítulo 5 sobre los estudios de caso, han permitido identificar regularidades y patrones importantes para cada una de ellas. Para los componentes de la asociatividad, se ha logrado confirmar que se debe prestar especial atención al capital social, ya que impulsa el desarrollo y fortalecimiento de la confianza entre los asociados. También se identifica que el cooperativismo es la mejor forma de asociatividad debido al régimen bajo el que funciona y los múltiples beneficios que este otorga. Sin embargo, un camino que se puede seguir para incrementar las posibilidades de éxito de la organización, es formar primero una asociación que se consolide con el tiempo y donde sus pilares se alimenten de la confianza entre los socios. Luego, se puede optar por el cambio de asociación a cooperativa para sumar con un enfoque más empresarial, que sea más efectivo y genere mayores beneficios para los socios y sus familias.

Por el lado de la gobernanza y gestión, se concluye que debe existir una clara diferenciación entre ellas y dependerá del tipo de organización de productores el nivel de aplicación al que se llegue. En una cooperativa se deberá desarrollar ambas para incrementar las posibilidades de éxito. En el caso de las alianzas se puede concluir que contribuyen positivamente en la mejora de vida de los productores, siempre y cuando sean gestionadas correctamente. Por ejemplo, las organizaciones de segundo nivel permiten incrementar los volúmenes de producción y tener una mejor posición al momento de negociar. Sin embargo, como se observa en el caso de la Cooperativa Túpac Amaru, CECOVASA afecta a los socios productores debido a su

administración limitada. En cuanto a la variable de comercio justo se identifica que generan importantes ingresos para los pequeños productores que deberían ser utilizados para su mejora de condiciones. No obstante, muchas veces son incorrectamente gestionados y los socios no son informados oportunamente. Finalmente, para las variables de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad se concluye que existe un esfuerzo por desarrollar una agricultura sustentable, pero la inmadurez de muchas organizaciones y la falta de una mirada empresarial hacen que no se preste igual atención a la generación de valor económico como sí a los aspectos sociales y ambientales.

En segundo lugar, para los componentes de competitividad, se concluye que, identificar los eslabones de la cadena de valor y el rol de la organización dentro de esta, permitirá optimizar los procesos productivos; además, se pueden mejorar las relaciones de ganar-ganar entre los eslabones de la cadena, como la asistencia en el desarrollo de proveedores que en su mayoría son las organizaciones que asocian a los pequeños productores. Por el lado del desarrollo territorial se ha logrado identificar que no necesariamente guarda relación con el desarrollo de asociatividad en la zona. Sumado a ello, las opiniones de expertos y experiencias en los estudios de caso revisados, señalan que es un tema que debería ser tratado por el Gobierno y cargar esta responsabilidad a una organización solo hace que disminuya su nivel de competitividad.

En cuanto a las conclusiones de los demás componentes agrupados en cuatro dimensiones de la competitividad se encuentran: (1) Capacidad tecnológica y productiva, con economías de escala, aumento de productividad, mejora de productos y acceso a tecnología; (2) Conocimiento y acceso a mercado, con acceso a mercados y capacidad de negociación; (3) Capacidad y calidad de capital humano, con capacitaciones técnicas y liderazgo empresarial; y, (4) Capacidad financiera, con financiamiento e inversiones conjuntas.

Quizás estas cuatro variables agrupadas en la primera dimensión son las principales razones por las que los pequeños productores buscan asociarse. En el caso de las economías de escala, se busca disminuir los costos de producción, pero son muy pocas las organizaciones que llegan a ese nivel. En principio se debe a la falta de confianza entre los socios, el minifundio y la falta de uniformidad en la calidad del producto. En cambio, en la mejora de productos y el aumento de productividad sí se han identificado esfuerzos importantes. Se concluye que estas variables impactan en los diferentes procesos de producción; desde la germinación de semillas resistentes y nuevas técnicas para los procesos de plantación, hasta los procesos de post cosecha y el aseguramiento para obtener una mejor puntuación de la calidad, en el caso del café. Sin embargo, en muchos de los casos analizados, en especial las cooperativas y asociaciones cafetaleras, se ha observado una disminución de la productividad en general que se debe

principalmente a los daños provocados por la roya amarilla y, también, al abandono de la actividad agraria por otras que generen mayores ingresos, como el cultivo de la coca o trabajos en los pueblos cercanos. En cuanto al acceso a tecnología, se reconoce en los casos que es crucial para la competitividad de los pequeños productores; no obstante, la dificultad de acceso, la precaria infraestructura y las condiciones climáticas no permiten la llegada de maquinaria sofisticada. Es ahí donde los proyectos sociales y del Estado juegan un papel muy importante con la construcción de plantas de procesamiento y capacitaciones en técnicas de cultivo.

Los siguientes dos componentes agrupados en la segunda dimensión presentan resultados interesantes. En el acceso a mercados se logra concluir que el esfuerzo en conjunto ha sido la mejor opción para que los pequeños productores logren comercializar sus productos. Solo es necesario cuidar la calidad del producto y el cumplimiento de la cuota de producción para que las ventas puedan ser sostenibles. En ese mismo sentido, el poder de negociación de los pequeños productores incrementa cuando se encuentran asociados. Así, pueden obtener en algunos casos un mejor precio y en la mayoría, la seguridad de una venta garantizada. Cabe resaltar que el apoyo de una administración sólida y profesionalizada refuerza la posibilidad de éxito en los dos temas mencionados.

Por otro lado, en la tercera dimensión, se identifica a las capacitaciones técnicas como el componente más relevante, ya que su presencia es dominante en todos los casos estudiados. Además, los mismos socios afirman que, gracias a las capacitaciones, han logrado mejorar la producción y calidad de sus productos, han logrado acceder a certificaciones que les ofrecen mejores oportunidades económicas y obtienen asistencia técnica que las complementan. El liderazgo empresarial, como ya se ha venido mencionando, es el componente que debe articular a todos los demás. La presencia de un líder capacitado en el aspecto administrativo y con la confianza de los socios y directivos, abre la posibilidad de identificar el mejor curso para la organización y garantizar un incremento en la competitividad de los asociados.

Finalmente, para los últimos dos componentes que responden a la dimensión de capacidad financiera, también se han obtenido conclusiones importantes. Se identificó que encontrar financiamiento actualmente no es tan complicado, ya que existe ofertas desde bancos tradicionales con tasas competitivas, hasta entidades financieras sociales que realizan préstamos con tasas mínimas. Sin embargo, para acceder a los últimos, es necesario contar con una base social sólida y es en este punto en que la mayoría de organizaciones requieren aún recorrer un camino. Como otra opción se encuentran las inversiones conjuntas donde se puede concluir que no es una práctica común porque los pequeños productores, la mayoría de veces, no cuentan con recursos

económicos y ofrecen el valor de su trabajo entendido como su mano de obra y su propia producción.

OE 4: Describir los resultados obtenidos por los pequeños productores asociados en los estudios de caso de la FGAD y el caso de la Cooperativa Tupac Amaru respecto a su calidad de vida.

La mejora en la calidad de vida es el fin último de la asociatividad, teniendo como principales indicadores la mejora en ingresos y el acceso a educación y salud. Se puede evidenciar que en casi todas las organizaciones se ha logrado aumentar los ingresos de los productores teniendo como principales resultados las mejoras en sus viviendas, adquisición de bienes, entre otros. Asimismo, en cuanto a educación, los productores reconocen su importancia, por lo que invierten educando a sus hijos en otras ciudades para que puedan obtener una mejor calidad de educación. Por el lado, de la Cooperativa Túpac Amaru, si bien en el nivel de ingresos de los socios no se pudo establecer una variación significativa en los ingresos, las capacitaciones y charlas realizadas por la cooperativa han concientizado a cada uno de los socios respecto a la importancia de la educación, realizando la misma práctica identificada en los casos anteriores con sus hijos, lo que evidencia una mejora con respecto a su antigua situación.

Es así como en esta investigación se ha logrado encontrar la relación de los componentes identificados en la asociatividad y competitividad con el desarrollo y mejora de los pequeños productores. Valiéndose de un número significativo de casos, entrevistas a expertos y un caso de estudio adicional, se puede concluir que la asociatividad es un medio eficaz y validado por el que los pequeños productores pueden vencer las dificultades con las que se enfrentan al trabajar individualmente. Realizando un esfuerzo conjunto, donde prime la confianza, trabajo en equipo y una administración eficiente, los socios productores pueden incrementar su producción, acceder a mercados más competitivos, capacitarse en aspectos de desarrollo personal y técnicos, y encontrar mejores oportunidades de acceso a recursos financieros, productivos, tecnológicos, entre otros. Cabe resaltar que la gestión de la organización debe encontrar el balance entre el humano-centrismo y la excelencia operativa para garantizar el éxito de la organización. Teniendo en cuenta estas variables y recomendaciones, el pequeño productor se empodera y, como se evidencia a través de diversos hechos, mejoran sus condiciones de vida.

REFERENCIAS

- Acevedo, M., & Buitrago, M. (2009). *Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las pymes del sector textiles y confecciones de Bogotá* (Tesis de pregrado, Universidad de la Salle, Colombia). Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1144&context=economia>
- Adams, L., Campos, J. & Yangua, G. (2018). *Principales factores que limitan el desarrollo organizacional de una asociación cafetalera. Estudio de caso: Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa (APAPO)* (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12443>
- Aguilera, A., & Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & gestión*, (32), 1-26.
- Aguirre, A., & Pinto, M. (2006). Asociatividad, capital social y redes sociales. *Revista Mad*, (15), 74-92.
- Alburquerque F. (2012). *Jornadas sobre Retos de futuro de los Gobiernos Locales. Crisis y desarrollo local: aspectos clave para avanzar*. Vitoria.
- Albuquerque F. & Dini M. (2008). *Guía de Aprendizaje sobre Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial*. Washington, DC: FOMIN/BID.
- Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. New York: Basic Book Inc.
- Alvarado, M. & Peña, R. (2020). *Factores que inciden en el desenvolvimiento de una cooperativa agraria que revaloriza la papa nativa en Huancavelica: Caso de estudio Cooperativa Agraria AGROPIA Ltda.* (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17475>
- Alvarez, A., Saravia, R. & Tay Wo Chong, J. (2017). *La importancia de la asociatividad en los negocios inclusivos: propuesta para el desarrollo de las relaciones entre Café Compadre y los productores cafetaleros de Satipo.* (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11819>

- Amézaga, C., Rodríguez, D., Nuñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa*. IICA E20 75. San Salvador: IICA
- Andersen, M. (2003). *¿Es la certificación algo para mí? Una guía práctica sobre por qué, cómo y con quién certificar productos agrícolas para la exportación*. Costa Rica: FAO.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de psicología*, 35(2), 161-164. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80535203.pdf>
- Atria, R. (2003). Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo. En: *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma-LC/G*. 2194-P-2003-p. 581-590.
- Ayma, A. & Barbachán, M. (2015). *Desarrollo de proveedores y los factores que intervienen en su aplicación. Estudio de caso: Empresa comercializadora de quinua Agroindustrias Andinas Altiplano S.R.L., Puno*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13111>
- Aznarán, G. (2003) *La competitividad global agrícola*. Lima: UNMSM, fondo editorial. 2010
- Banco Mundial. (2017). *Tomando impulso en la agricultura peruana: Oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector*. Lima.
- Barrera, A., Espejel, A., Herrera, B. E., & Cuevas, V. (2016). Asociatividad empresarial de organizaciones productoras de vainilla em el Totonacapan. *Agroproductividad*, 9(1), 79–85. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=113010070&lang=es&site=ehost-live>
- Bautista M. & Bonales J. (2017). Las desigualdades del sector agropecuario: su competitividad, una alternativa para el desarrollo regional. *Revista CIMEXUS*. XII, (2) 13-35.
- Boisier, S., (1999) *Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial*. Santiago de Chile: CEPAL. ISBN 92-1-321486-3
- Bueno, E. (2004). *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid: Pirámide.

- Burt, S. (1992). *Structure Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio, en U. Central (ed.), *Documentos de Investigación Administración de Empresas*, núm. 4, marzo, pp. 1-56.
- Cajavilca, A., Miranda, C. & Vega, M. (2018). *El rol de los gobiernos subnacionales en la promoción del desarrollo sostenible para el fortalecimiento de cadenas de valor agroindustriales: percepción de las asociaciones APOCH y MISHKI Cacao del distrito de Chazuta, región de San Martín, en el período 2010-2016*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10159>
- Cámara Peruana del Café y Cacao (2017). *Estudio de mercado del café peruano: posición internacional y el segmento de café sostenibles*. Lima: CPCC. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Estudio-de-mercado-del-cafe-peruano.pdf>
- Cárdenas, G., Sánchez, N. & Soto, V. (2019). *Conocimientos y expectativas acerca del comercio justo. Estudio de caso: "Asociación de Productores de Quinua y Granos de la región Ayacucho – APOQUA"*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14215>
- Carhuallanqui, G. & Espinoza, C. (2017). *Desarrollo de cadenas de valor de productores rurales: caso quinua y Asociación APOQUA en la provincia de Huamanga – Ayacucho*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8453>
- Cassini, R. (2008). *Definición de modelo de gestión-Qué es, Significado y Concepto*. España.
- Castro, M., & Portuondo, F. (2009). Acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones. *Economía y Desarrollo*, 143(1), 204-213.
- Ccoscco, S., Vivanco, L. & Zuñiga, A. (2018). *El rol de los sellos de certificación en los procesos productivo, comercial y organizacional de las cooperativas cafetaleras. Caso de estudio: Cooperativa CECAFE, Lonya Grande – Amazonas, en el período 2014-2018*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13134>

- Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia (2016). *Plan Estratégico 2016-2021*. Lima: CECOVASA. Recuperado de <https://www.cecovasa.com.pe/wp-content/uploads/2020/09/Somos-CECOVASA-PlanEstrategico2016-2021.pdf>
- Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia (2020). *Nosotros: ¿Quiénes somos?* Recuperada de <https://www.cecovasa.com.pe/nosotros/>
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2002). *Asociatividad para mejorar el negocio agrícola*.
- Chavarría, Rojas & Sepúlveda (2002). *Competitividad: Cadenas agroindustriales y territorios rurales*. SN. 92-9039-528-1.
- Concha, C., Román, J. & Veliz, M. (2018) *Evaluación de diseño del proyecto de la Asociación de Productores Agrícolas Santa Elena para la instalación de sistemas de riego por goteo para cultivos de exportación (quinua y páprika) en el distrito de Supe, Barranca, entre 2013-2018*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13141>
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (2019). *Plan Nacional de Competitividad y productividad 2019-2030*. Aprobado por Decreto Supremo N° 237-2019-EF.
- Cooperativa Agraria Cafetalera Túpac Amaru Ltda. (2008). *Estatuto 2008*. Sandia.
- Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza (2019). *Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza*. Recuperado de <http://cooparm.org/es/>
- Copaja, S. & López, M. (2019). *El estilo de liderazgo y cultura organizacional en una empresa asociativa: estudio de caso sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol & Café*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15633>
- Coronel, A. (2010). *Capacitación del Capital Humano como una Inversión para Desarrollo*. Paraguay: CDID.
- Coscione, M., & Mulder, N. (2017). *El aporte del comercio justo al desarrollo sostenible*. Santiago de Chile y El Salvador: CEPAL.

- Crespo, P., De Rham, P., Gonzales, G., Iturralde, P., Jaramillo, B., Mancero, L., Moncada, M., Pérez, A. & Soria, C. (2007). *Empoderamiento: Conceptos y orientaciones*. Quito, Ecuador: Secretaría Técnica ASOCAM – Intercooperation.
- Cuéllar, Ó., & Bolívar, G. (2009). Capital social hoy. *Polis. Revista Latinoamericana*, (22).
- Davis, P. (2001). The Governance of co-operatives under competitive conditions: issues, processes and culture. *The international journal of business in society*, 1 (4), pp. 28-39. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000005975>
- Diaz, C. & Meike, C. (2017). *Línea base del sector café en el Perú*. Lima: PNUD. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/sector-cafe-peru.pdf>
- Divar, J., & Gadea, E. (2007). Desarrollo territorial, participación y cooperativismo. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (92), 132-152. Madrid: REVESCO.
- Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario. *Revista de la CEPAL*, (69), 103-118.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Fernández, J. (2009). Las inversiones en negocios conjuntos. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, (2009), 401-425.
- Figuerola, I. & Saavedra, L. (2020). *La relación entre la asociatividad y competitividad de las cooperativas de pequeños productores del sector agrario peruano*. (Tesina para obtener el grado de Bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Flores, M., & Rello, F. (2002). *Capital social rural*. Mexico D.F.: UNAM.
- Fondo de Oportunidad del Perú (2011). *Diagnóstico de la Agricultura en el Perú: informe final*. Lima: Libélula.
- Fukuyama, F. (2003). Capital social y desarrollo: la agenda venidera. *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo*, 33. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- Galán, J. & Vecino, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de las empresas, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, (1), pp. 21-36.
- Gálvez, E. & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia, *Estudios Gerenciales*, (28)122, enero/marzo.
- González, I., López, L., & Sylvester, R. (2003). Responsabilidad social empresarial. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina. *e-journal Revista Técnica Administrativa*, 1-73.
- González, M., Núñez, A., Basantes, R., Basantes, J., & Bonilla, E. (2016). La asociatividad y su incidencia en la economía familiar. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 8, 34-47.
- Gutiérrez, A. & Sánchez, R. (2018). *La gestión socio-organizacional en organizaciones asociativas cacaoteras en el departamento de San Martín: caso comparativo de la Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga y la Asociación de Productores Agropecuarios Rio Mayo Shanao*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13240>
- Hartley, J (1994) Case Studies in Organisational Research in Casell and Symon, Qualitative Methods in Organisational Research. *American Journal of Applied Science*, 5(11), pp. 1602-1603.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed). México: McGraw-Hill.
- Huayhua, J. & Rojas, M. (2018). *Identificación de factores críticos de éxito para la sostenibilidad de una asociación de pequeños productores de cacao: Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11838>
- Ibarra, M., González, L. & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California [Business competitiveness in small and medium-sized enterprises of manufacturing sector in Baja California]. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130, doi:10.21670/ref.2017. 35.a06

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe: Un análisis en países seleccionados*. San José: IICA

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *IV Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Resultados de la pobreza monetaria 2019*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/exposicion_pobreza2019.pdf

Koontz, H. & O'Donnell, C. (2004). *Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México: Editorial Ingramex S.A.

Krugman, P. (1997). *El internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona: Crítica. Grijalbo Mondadori.

Lechner, N. (2000). Desafíos de un desarrollo humano: individualización y capital social. *Instituciones y desarrollo*, 7, 7-34.

Ley N° 27360. Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario. Congreso de la República del Perú (2000). Recuperado de <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/27360-oct-30-2000.pdf>

Ley N° 29683. Ley que precisa los alcances de los artículos 3 y 66 del Decreto Legislativo 85, Ley General de Cooperativas. Congreso de la República del Perú (2011). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5EF7D51F562226E405257B590076A09D/\\$FILE/Ley_29683.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5EF7D51F562226E405257B590076A09D/$FILE/Ley_29683.pdf)

Liendo, M., & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Recuperado de http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Liendo%2C%20Martinez_asociatividad.pdf?sequence=2

Llisterri, J. (2000). *Competitividad y Desarrollo Económico Local. Documento de Discusión*. Banco Interamericano De Desarrollo. Recuperado de <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4643/Competitividad%20y%20desarrollo%20econ%20mico%20local.%20%20Nuevas%20oportunidades%20operativas.pdf?sequence=1>

- Loayza, M. & Maldonado, M. (2015). *Propuesta de proyecto para el fortalecimiento de la competitividad de los productores de cacao del Valle Primavera-Vraem orientado a mercados con beneficios diferenciales*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6807>
- López, D. & Pérez, R. (2016). *Generación de valor compartido a través de la implementación de un modelo de negocio inclusivo: caso Dole Bananos Orgánicos en Sullana-Piura en el periodo comprendido entre el 2007 y 2015*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9745>
- Maldonado, G. (2012). *Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: el caso de REPEBAN desde 2005 hasta 2010*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1452>
- Mamani, I. (2017). *Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas alimentarios*. Santiago: FAO.
- Man, T., Lau, T., & Chan, K. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Marshall, R., Nguyen T. & Bryant, S. (2005). A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances. *Journal of General Management*, 31 (1), pp. 41-57.
- Mateo, G., & Rodríguez, L. (2015). *Economía social y cooperativismo*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/lib_amb_economia-social-y-cooperativismo.pdf
- Mathews, J. (2014). *Asociatividad empresarial*. Lima: Universidad del Pacifico.
- McShane, S. & Von Glinow, M. (2009). *Organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Meléndez L. & Tapia J. (2011). *Competitividad del sector agrario peruano, problemática y propuestas de solución*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2010). *Análisis y estadísticas del desempeño agropecuario, agroindustrial y comercio exterior*. Lima: MINAGRI.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual 2012-2016*. Lima: MINAGRI.

Ministerio de Agricultura y Riego (2013). *De asociación a cooperativa: la transformación*. Lima: MINAGRI. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/informacion-especializada/2014/asociacion_cooperativa.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Lima: MINAGRI.

Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Estrategia nacional de agricultura familiar 2015-2021*. Lima: MINAGRI.

Ministerio de Agricultura y Riego (2016). *Política Nacional Agraria. Biblioteca Nacional del Perú N° 2016 – 0592*. 1ª ed. Lima, Perú.

Ministerio de Agricultura y Riego (2018). *Plan Nacional de Acción del Café Peruano: Una propuesta de política para una caficultura moderna, competitiva y sostenible*. Lima: MINAGRI.

Ministerio de Agricultura y Riego (2019). *El sector agropecuario creció 7.5% el 2018*. Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/25729-el-sector-agropecuario-crecio-7-5-en-el-2018>

Ministerio de Agricultura y Riego (2020). *Programa Nacional de Innovación Agraria: ¿Qué hacemos?* Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/6934-programa-nacional-de-innovacion-agraria-que-hacemos>

Ministerio de Agricultura y Riego (s.f.). *Problema tipo de la agricultura peruana*. Lima: MINAGRI. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-la-agricultura-peruana?limitstart=0>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Cuaderno de Trabajo: Creación y gestión de modelos asociativos*. Lima: MINCETUR.

Ministerio de la Producción (2016). *Caracterización e importancia de las cooperativas en el Perú*. Lima: PRODUCE.

- Moreno, B. & Ximénez, C. (1996). *Evaluación de la calidad de vida*. Madrid, España: Universidad Autónoma. Recuperado de https://www.infogerontologia.com/documents/burnout/articulos_uam/calidaddevida.pdf
- Moyano, E. (2006). El asociacionismo en el sector agroalimentario y su contribución a la generación de capital social. *Documentos de trabajo. Instituto de Estudios Sociales Avanzados. CSIC*.
- Perea, A. (2015). Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas. *Anales Científicos*, 76, (1), 177-185. Recuperado de <http://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/779>
- Picos, J., Leonardí, A., Bruña, X., & Fernández, CANDELA, F. (2013). *Comercio Justo de Productos Forestales. Hacia un estándar social del sector forestal a nivel global*. Madrid, España: Sociedad Española de Ciencias Forestales.
- Pomareda, C. (2001). *Tecnología, competitividad y desarrollo en la agricultura de Centroamérica. Proyecto*. San José: FONTAGRO. BID.
- Ponce, F. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: REI Argentina.
- Putnam, R. (1993). *The prosperous community. Social capital and economic growth*. *The American Prospect*, Spring, 35–42
- Quillahuamán, D., & Carasas, M. (2018). *La asociatividad de pequeños productores como estrategia para mejorar la competitividad de la cadenas de producción de hortalizas en el distrito de San Jerónimo-Cusco 2015*. Lima: UCSS.
- Radio Nacional (2019). *Preocupante: El 43.8% de agricultores viven en pobreza y producen el 70% de alimentos del país*. Radio Nacional. Recuperado de <https://www.radionacional.com.pe/informa/nacional/preocupante-el-438-de-agricultores-viven-en-pobreza-y-producen-el-70-de-alimentos-del-pais>
- Ramírez, J. (2013). Una aproximación para la construcción de una metodología para la evaluación de la competitividad empresarial en pymes. *Universidad Central de Colombia*. 14, (2), julio-diciembre. 113-133.

- Ramírez, P. (2013). *Relaciones de confianza en la cadena de valor de la papa nativa: desde la chacra hasta los anaqueles. Estudio de caso de la cadena de valor compuesta por los productores de Kishuará, Cápac Perú y Supermercados Peruanos, 2009-2013*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5440>
- Ramírez, N., Mungaray, A., Ramírez, M., & Taxis, M. (2010). Economías de escala y rendimientos crecientes: una aplicación en microempresas mexicanas. *Economía mexicana. Nueva época*, 19(2), 213-230.
- Ravines, A. (2017). *Situación del crédito agrícola en el Perú*. Lima: UNALM.
- Rivera, R. & Castillo, B. (2006). *Propuesta de un plan estratégico para el fortalecimiento del grupo promotor en el proceso de asociatividad de la pequeña empresa salvadoreña* (Tesis Doctoral). El Salvador: Universidad del Salvador.
- Rojas, P. & Sepúlveda, S. (1999). *Cuaderno Técnico N° 14: Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*. Instituto Interamericano de Cooperación Agrario.
- Rojas, M., Rincón, C. & Mesa, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*. 16, (27), pp. 289-310.
- Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). *Cuaderno Técnico N° 8: El reto de la competitividad en la agricultura*. Instituto Interamericano de Cooperación Agrario. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0245e/B0245e.pdf>
- Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios agrarios*, 41, 37-66.
- Rubio, P. (2006). Introducción a la gestión empresarial. I.E.G.E.
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *Universidad de Texas*, 85-97.
- Salas, V. (2017). La asociatividad como motor de la agricultura, *Economía y Sociedad*, 91, 45-51.

- Santa Cruz, Lizárraga R. & Rebosio G. (2006). Mesa Especial: Competitividad y Desarrollo Humano en el Sector Agropecuario. *Perú: El problema agropecuario en debate. SEPIA XI*. 1ª ed., enero 2006.
- Santillán, J. (2010). Competitividad de las micro y pequeñas empresas constructoras dedicadas a la edificación en el Distrito Federal. (Tesis de Grado, UNAM, México). Recuperado de https://repositorio.unam.mx/contenidos/competitividad-de-las-micro-y-pequenas-empresas-constructoras-dedicadas-a-la-edificacion-en-el-distrito-federal-65525?c=r3mmad&d=false&q=*&i=1&v=1&t=search_0&as=0
- Sociedad de Comercio Exterior (2019). *Ley 27360 – Ley de promoción del sector agrario*. [PPT]. Recuperado de https://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/9b67c-comex-le-27360-marzo-2019.pdf
- Tello, M. (2005). *Los factores de competitividad en el Perú*. Colección *Gerencia al día*. Lima: CENTRUM
- Torres, M., Sánchez, A., & Alarcón, M. (2006). Comercio justo. Una alternativa de desarrollo para los pequeños productores. *Synthesis*, 46, 1-4.
- Uribe, M., Vargas, A., & Merchán, L. (2018). La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Entramado*, 14(1), 52-63.
- Vásquez, V. (2011) *Agricultura peruana: Competitividad y oportunidad de negocio*. Lima: Promotorma.
- Villalva, S., & Fuentes-Pila, J. (1994). *Agricultura sostenible*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- Vuotto, R. & Fardelli, C. (2012). Gobernanza y gestión de las organizaciones de la economía social. Buenos Aires: Centro de Estudios de Sociología del Trabajo – UBA. Recuperado de http://157.92.136.59/download/docin/docin_cesot_079.pdf
- Wú, S., & Alvarado de la Fuente, F. (2008). *Ideas para la Agricultura Ecológica Desde la vivencia en el movimiento agroecológico peruano y latinoamericano*. Lima: IDEAS.
- Yacamán C. & Mata, R. (2014). *La gobernanza territorial y alimentaria como base para la protección y dinamización del espacio agrario periurbano. Estudio de caso del parque*

agrario del Fuenlabrada (Comunidad de Madrid). Coloquio de Geografía Rural, XVII, pp. 275-288.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. In Sage (6th edition). <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>

Zapata, E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos, *Investigación en Administración en América Latina*, núm. 296.



ANEXOS

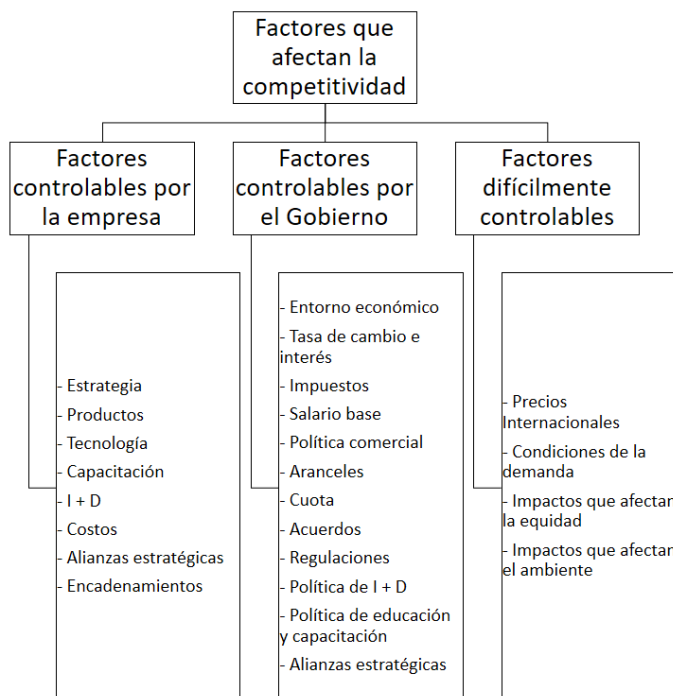
ANEXO A: Modelos o Enfoques de Competitividad

Tabla A1: Enfoque de competitividad sistémica de Esser – Nivel Micro

Nivel micro	
Actores	<ul style="list-style-type: none"> • Productores / empresas • Servicios al productor • Comercio • Consumidores
Factores	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción • Calificación del personal • Capacidad de gestión • Capacidad de diseñar e implementar estrategias • Gestión en áreas de innovación • Aplicación de buenas prácticas a lo largo de la cadena de valor • Integración a redes de cooperación tecnológica • Logística eficaz • Procesos de aprendizaje compartido

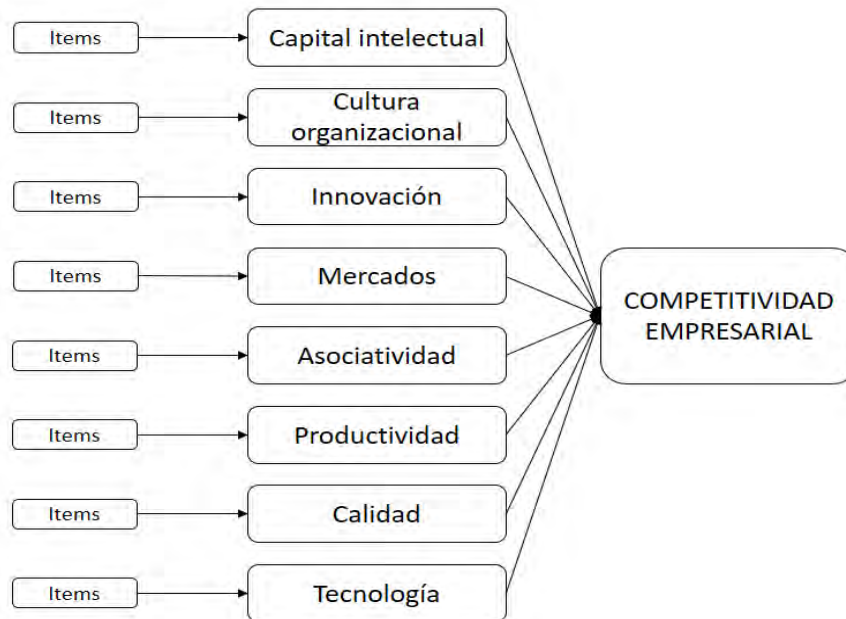
Adaptado de Esser et al. (1994).

Figura A1: Modelo de competitividad en el sector agrario del IICA



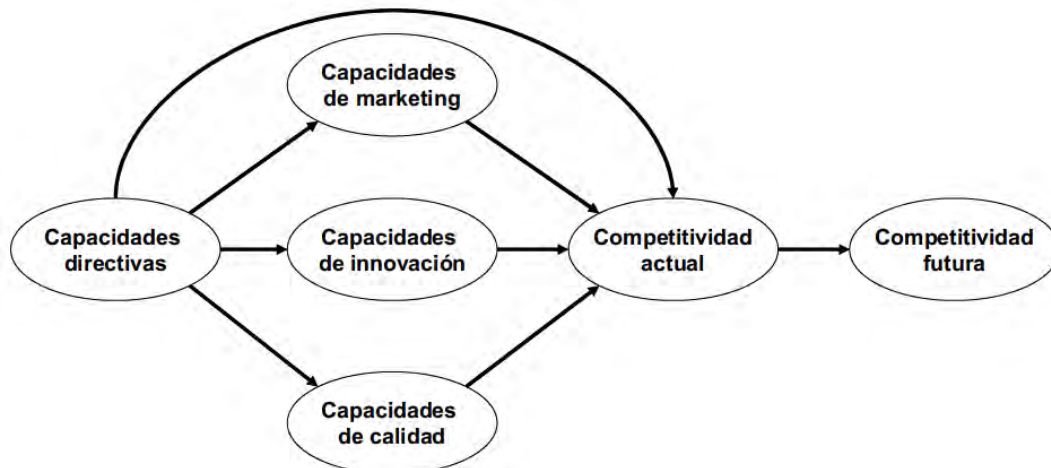
Adaptado de Rojas et al. (2000).

Figura A2: Modelo para la evaluación de competitividad empresarial en pymes



Adaptado de Martínez et al. (2010).

Figura A3: Modelo de competitividad empresarial planteado desde la VBR



Adaptado de Martínez et al. (2010).

Tabla A2: Elementos de la competitividad propuestos por Santillán

Nivel	Factores	Indicadores
Externo	Mercado	Negociación para lograr mantenerse vigentes
		Capacidad para enfrentar a la competencia
	Medio ambiente	Existencia de la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente
		Acciones para cuidar el medio ambiente
	Normas y reglamentos técnicos	Seguridad de cumplir con las normas técnicas
		Conocimiento de la normatividad y el reglamento que rigen sus actividades
Interno	Calidad	Planeación y previsión de la calidad
		Costo de no contar con calidad
		Comunicación como estrategia para implementar la calidad
	Tecnología	Aporte de la maquinaria para la operación de la empresa
		Seguridad de saber cómo operar
		Camino hacia la autosuficiencia en procesos
	Capital humano	Experiencia del personal para realizar trabajos
		Capacitación para ser eficiente en el trabajo
		Retribución económica para reconocer la labor del personal
	Valores de la empresa	Responsabilidad de la organización hacia sus clientes
		Existencia de valores éticos que guían las actividades de la org.

Adaptado de Santillán (2010).

ANEXO B: Matriz de consistencia

Tabla B1: Matriz de consistencia metodológica

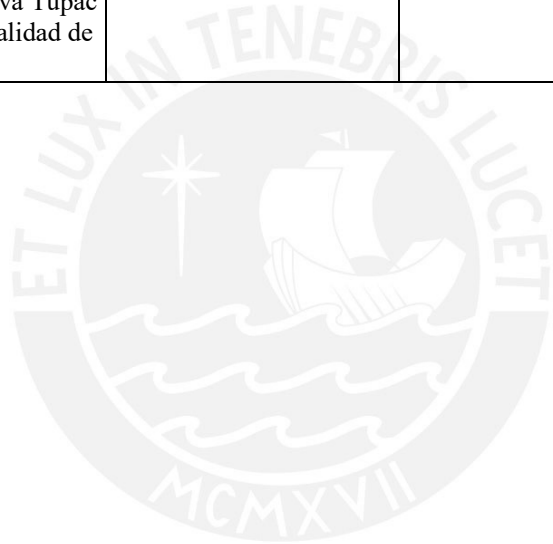
PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	DISEÑO METODOLÓGICO			
¿Cuál es la relación entre asociatividad, competitividad y calidad de vida de los pequeños productores asociados en los estudios de casos de las investigaciones de la FGAD y en el presente estudio de caso de la Cooperativa Tupac Amaru?	Comprender la relación entre asociatividad, competitividad y calidad de vida de los pequeños productores asociados en los estudios de casos de las investigaciones de la FGAD y en el presente estudio de caso de la Cooperativa Tupac Amaru	TIPO No experimental	ALCANCE Descriptivo-explicativo	ENFOQUE Cualitativo	ESTRATEGIA Estudios de caso
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES TEÓRICAS	VARIABLES EMPÍRICAS	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN
¿Cuál es la base conceptual y los factores que definen la asociatividad y competitividad en pequeños productores agrarios?	Revisar los conceptos teóricos y factores explicativos de la asociatividad y competitividad en pequeños productores agrarios.	Asociatividad	N/A	N/A	Revisión bibliográfica
		Competitividad			
¿Cuáles son los factores sociales, económicos, políticos y legales más relevantes para los pequeños productores asociados en organizaciones agrarias?	Identificar los factores sociales, económicos, políticos y legales más relevantes para los pequeños productores asociados en organizaciones agrarias.	N/A	Calidad de vida	Acceso a educación y salud	Revisión bibliográfica Entrevistas a profundidad
			Nivel de pobreza	Ingresos económicos	
			Desarrollo de capacidades para la innovación	Acceso a tecnología y nuevas técnicas	
			Fortalecimiento del capital humano	Capacidades aprendidas por los productores	
			Impulso de mecanismos de financiamiento	Oferta de financiamiento	

Tabla B1: Matriz de consistencia metodológica (continuación)

PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES TEÓRICAS	VARIABLES EMPÍRICAS	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN
¿Qué conclusiones y regularidades se pueden obtener de los estudios de caso efectuados en la Facultad de Gestión de la PUCP y el presente estudio de caso sobre la relación entre asociatividad y competitividad de los pequeños productores?	Sistematizar los resultados e identificar regularidades observadas por los estudios de caso efectuados en la Facultad de Gestión de la PUCP y el presente estudio de caso sobre la relación entre asociatividad y competitividad de los pequeños productores.	Asociatividad	Capital social	Nivel de relaciones sociales	Revisión bibliográfica Entrevistas a profundidad
			Confianza y motivación	Reconocimiento entre socios	
			Cooperativismo	Compromiso y participación de socios	
			Gobernanza y gestión	Cumplimiento de normas y profesionalización en la gerencia	
			Alianzas	Número de alianzas	
			Responsabilidad social empresarial	Identificación de bases sociales	
			Comercio Justo	Número de certificaciones	
		Sostenibilidad	Presencia de agricultura sustentable		
		Competitividad	Cadena de valor	Conocimiento de procesos productivos y eslabones de la cadena	
			Desarrollo territorial	Desarrollo de la comunidad	
			Economías de escala	Costos de producción	
			Aumento de productividad	Cantidad de producción	
			Mejora de productos	Nuevos productos y mejora de procesos	
			Acceso a tecnología	Cantidad de maquinaria y nuevas técnicas	
			Acceso a mercados	Número de ventas	
			Capacidad de negociación	Periodos de pago y cobranza	
			Capacitaciones técnicas	Número de capacitaciones realizadas	
			Liderazgo empresarial	Personal calificado y reconocimiento de socios	
			Financiamiento	Acceso a préstamos	
Inversiones conjuntas	Aportes económicos				

Tabla B1: Matriz de consistencia metodológica (continuación)

PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES TEÓRICAS	VARIABLES EMPÍRICAS	INDICADORES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN
¿Qué resultados han sido alcanzados por los pequeños productores asociados en los estudios de caso de la FGAD y el caso de la Cooperativas Tupac Amaru respecto a su calidad de vida?	Describir los resultados obtenidos por los pequeños productores asociados en los estudios de caso de la FGAD y el caso de la Cooperativa Túpac Amaru respecto a su calidad de vida	N/A	Calidad de vida	Ingresos económicos	Revisión bibliográfica Entrevistas a profundidad
				Acceso a educación	
				Acceso a salud	



ANEXO C: Tabla de estudios de caso consultados de las tesis FGAD

Tabla C1: Estudios de caso consultados de las tesis FGAD

Sujeto de estudio	Siglas	Producto	Local.	Capital Social	Confianza y motivación	Cooperativismo	Gobernanza y gestión	Alianzas	Comercio justo	Sostenibilidad	Responsabilidad social	Cadena de valor	Desarrollo territorial	Economías de escala	Aumento de productividad	Mejora de productos	Acceso a tecnología	Acceso a mercados	Aumento cap. de negoc. proveedores y clientes	Capacitaciones	Liderazgo empresarial	Financiamiento	Inversiones conjuntas	Calidad de vida
Asociación de Productores de Cacao Alto Huallaga/Cooperativa Agroindustrial Cacao Alto Huallaga	APCAH	Grano de cacao	Tingo Maria, Huanuco	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X		X	X	X		X
Cooperativa Agraria Ecológica Cafetalera de Lonya Grande	CECAFE	Café	Lonya Grande, Amazonas	X		X		X	X	X	X	X	X		X	X		X		X	X	X		X
Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca del Bajo Huallaga	APAMB	Cacao	San Martin	X	X		X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X

Tabla C1: Estudios de caso consultados de las tesis FGAD (continuación)

Sujeto de estudio	Siglas	Producto	Localidad	Capital Social	Confianza y motivación	Cooperativismo	Gobernanza y gestión	Alianzas	Comercio justo	Sostenibilidad	Responsabilidad social	Cadena de valor	Desarrollo territorial	Economías de escala	Aumento de productividad	Mejora de productos	Acceso a tecnología	Acceso a mercados	Aumento cap. de negoc. proveedores y clientes	Capacitaciones	Liderazgo empresarial	Financiamiento	Inversiones conjuntas	Calidad de vida
Asociación de Productores Agropecuarios Río Mayo Shanao	APARMASH	Cacao	San Martin	X	X		X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X
Asociación de Productores de Quinoa y Granos de la región de Ayacucho	APOQUA	Quinoa orgánica	Ayacucho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Asociación de Productores Agropecuarios de Pusapno Oxapampa	APAPO	Cafe	Pasco		X		X			X		X				X			X	X	X	X		X
Asociación de Productores Orgánicos de Chazuta	APOCH	Cacao	San Martin				X	X			X	X		X	X	X	X	X	X	X				X
Asociación de Productores Agropecuarios Mishki Cacao	-	Cacao	San Martin				X	X			X	X		X	X	X	X	X	X	X				X

Tabla C1: Estudios de caso consultados de las tesis FGAD (continuación)

Sujeto de estudio	Siglas	Producto	Localidad	Capital Social	Confianza y motivación	Cooperativismo	Gobernanza y gestión	Alianzas	Comercio justo	Sostenibilidad	Responsabilidad social	Cadena de valor	Desarrollo territorial	Economías de escala	Aumento de productividad	Mejora de productos	Acceso a tecnología	Acceso a mercados	Aumento cap. de negoc. proveedores y clientes	Capacitaciones	Liderazgo empresarial	Financiamiento	Inversiones conjuntas	Calidad de vida
Asociación Agrícola Santa Elena	AASE	Quinoa y Páprika	Supe, Barranca, Lima	X	X	X	X			X					X		X	X	X	X	X	X		X
Cooperativa Agraria Ecológica Cacaotera del Valle Río Ene	COOPAVRE	Cacao	Satipo, Junín	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Organización de productores de banano orgánico	REPEBAN	Banano orgánico	Piura	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Cafe	-	Café	Jaen, Cajamarca	X	X	X	X		X	X	X				X	X	X	X		X	X	X		X
Productores de la comunidad Sauriaki, Satipo	-	Café	Junin	X	X		X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X		X

Tabla C1: Estudios de caso consultados de las tesis FGAD (continuación)

Sujeto de estudio	Siglas	Producto	Localidad	Capital Social	Confianza y motivación	Cooperativismo	Gobernanza y gestión	Alianzas	Comercio justo	Sostenibilidad	Responsabilidad social	Cadena de valor	Desarrollo territorial	Economías de escala	Aumento de productividad	Mejora de productos	Acceso a tecnología	Acceso a mercados	Aumento cap. de negoci. proveedores y clientes	Capacitaciones	Liderazgo empresarial	Financiamiento	Inversiones conjuntas	Calidad de vida
Asociación Andes de Kishuará	-	Papa nativa	Andahuaylas, Apurímac		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X	X
Asociación de productores del Altiplano	APROAL	Quina	Puno		X		X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X		X	X	X
Cooperativa Agroindustrial Cabana	COOPAIN	Quinoa	Puno		X		X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X		X	X	X
Cooperativa Huangalá	-	Banano orgánico	Sullana, Piura		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X
Cooperativa agraria AGROPIA Ltda	-	Papa nativa	Huancavelica		X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X		X

ANEXO D: Consentimiento informado

La presente investigación titulada “La relación entre la asociatividad y la competitividad de los pequeños productores asociados en cooperativas del sector agrario peruano” será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuentan con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener

El objetivo de la entrevista es poder recolectar información sobre la asociatividad, competitividad, sector agrario peruano, entre otros, para así poder buscar relaciones y generalidades entre estos. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Irina Lizeth Figueroa León
20151789

Luis Alonso Saavedra Cruzado
20145478

Yo, [Nombre del entrevistado] autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica titulado “La relación entre la asociatividad y la competitividad de los pequeños productores asociados en cooperativas del sector agrario peruano” Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

[Nombre del entrevistado]
[Agregar Cargo o Puesto]
Documento de Identidad: [agregar DNI]

ANEXO E: Guías de entrevistas

Guía de entrevista – Gerente general de la Cooperativa Túpac Amaru

Objetivo de Investigación: Comprender la relación entre asociatividad, competitividad y calidad de los pequeños productores asociados en cooperativas agrarias

FICHA TÉCNICA			
Nombre:		Producto:	
Años en sector:		Educación:	
Fecha:		Org. perteneciente:	

ASOCIATIVIDAD

1. ¿Cuál es el nivel de asociatividad en la comunidad donde se encuentra la cooperativa?
¿Existen más asociaciones/cooperativas aparte de la que administra?
2. A partir de sus experiencias en procesos de asociatividad, ¿qué papel le atribuye a la confianza y relaciones entre sus pares, agentes públicos y otros involucrados en el desarrollo de la asociatividad? (capital social)
3. ¿Cuáles son las razones por las cuales los socios deciden organizarse en la cooperativa Tupac Amaru?
4. ¿Qué aspectos deberían fortalecerse y a cuáles se les debería prestar especial atención para que la cooperativa Tupac Amaru siga creciendo? ¿En qué aspecto cree que la cooperativa puede mejorar?
5. ¿Hay personas que no se han asociado a la cooperativa? ¿Sabe por qué?
6. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen en la desorganización y eventual desintegración de una cooperativa?
7. ¿Durante su gestión en la cooperativa, hubo socios que decidieron dejarla? ¿Sabe por qué?

COMPONENTES DE ASOCIATIVIDAD

Gobernanza y Gestión

8. Acerca del cooperativismo, ¿considera que la administración de la cooperativa debe considerar también la gestión de las relaciones entre los involucrados? ¿por qué?

Alianzas

9. ¿Trabajan con instituciones o empresas privadas? ¿Cuáles? ¿Cómo?

Comercio Justo

10. ¿Su producto o proceso de producción cuenta con alguna certificación? ¿Cuáles?
¿Cuántas?

Sostenibilidad

11. ¿Han adoptado algunas prácticas respecto al cuidado de la tierra, de la siembra o cosecha? (Ag. Sustentable)

Cadena de valor

12. ¿Cómo se desarrollan los procesos desde la siembra hasta su venta en el mercado?

Desarrollo territorial / redes empresariales

13. ¿Se han unido o trabajado con alguna otra empresa/cooperativa/organización pública?

COMPONENTES DE COMPETITIVIDAD

Economías de escala

14. ¿Los costos de su producción en general han disminuido con su actual volumen de producción? ¿Han logrado acercarse a economías de escala?

Aumento de la productividad

15. En cuanto al nivel de la cosecha, ¿ha aumentado en el transcurso del tiempo?

Mejora de productos

16. ¿Qué mejoras han tenido su producto/café, en cuanto a su siembra, cosecha y post cosecha? ¿han trabajado en la mejora de calidad?
17. ¿Cuentan con alguna marca propia? ¿Cómo la desarrollaron?

Acceso a tecnología

18. Desde su gestión en la cooperativa ¿Han hecho uso de nuevas maquinarias o tecnologías que ayuden en la producción?

Acceso a mercados

19. ¿A cuántos mercados le venden? ¿Estas son ventas aseguradas? ¿Exportan?

Aumento de la capacidad de negociación con proveedores y clientes

20. ¿Siente que ahora tiene mayores periodos de pago con su proveedor?
21. ¿Su comprador le paga en menor tiempo?
22. ¿Qué beneficios adicionales obtienen los socios de los proveedores y clientes una vez que se encuentran asociados?

Capacitaciones

23. ¿Se realizan capacitaciones dentro de la cooperativa?
24. ¿Qué opinión tiene sobre las capacitaciones que otorgan en la cooperativa?
25. ¿Qué temas de capacitaciones se realizan en la cooperativa?
26. ¿Con qué frecuencia se dan las capacitaciones a través de la cooperativa?
27. ¿Conoce alguna experiencia en la que los socios hayan aprendido nuevos conocimientos al integrarse a la cooperativa?

Liderazgo empresarial

28. ¿Se requiere de algún estudio técnico o universitario de administración para ocupar un cargo de liderazgo? ¿Existen líderes informales?

Financiamientos

29. ¿Cuál ha sido la diferencia del acceso al crédito antes y después de que los productores se asocien?

Inversiones conjuntas

30. Desde su gestión en la cooperativa ¿Se han realizado inversiones con los demás socios para el capital de la cooperativa, compra de algún material, insumo, etc? ¿Podría comentar el proceso? ¿Hubo personas en contra, abstenciones, etc?

SOBRE LA COOPERATIVA

31. ¿Cuál es el logro más importante de la cooperativa?
32. ¿Qué nuevas oportunidades han obtenido los productores gracias a la cooperativa?
33. ¿Cómo ve a la cooperativa de aquí a unos 5 años? ¿Cómo se ve Ud. dentro de la cooperativa de aquí a unos 5 años?

CALIDAD DE VIDA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

34. En su experiencia, ¿Qué impacto ha generado la asociatividad en los pequeños productores en cuanto a
 - Nivel de pobreza
 - Acceso a servicios básicos
 - Educación
 - Salud
35. Desde su punto de vista, ¿cómo ha cambiado la vida de la comunidad gracias a la creación de la cooperativa?
36. Generalmente, ¿los pequeños productores en qué invierten las ganancias obtenidas por la cooperativa?

CONTEXTO AGRARIO PERUANO

37. ¿Cómo considera el nivel de promoción de la asociatividad por parte del Estado?
38. ¿Considera que las políticas y normas actuales para el sector agrario están adecuadamente enfocadas para promover a los pequeños productores de la cooperativa Tupac Amaru?
- Desarrollo de capacidades para la innovación
 - Fortalecimiento de capital humano
 - Impulso de mecanismos de financiamiento
39. ¿Se han visto beneficiado con alguna de estas políticas y normas del Estado?
¿Considera que son suficientes?
40. ¿Conoce la Ley de promoción del sector agrario? ¿Qué opinión le merece?
41. A nivel general, ¿Cuáles son las principales dificultades por las que pasó/pasa la cooperativa Tupac Amaru? Comente sobre los siguientes:
- Comercialización
 - Minifundio
 - Crédito agrario
 - Uso inadecuado de recursos naturales
 - Bajo nivel de capital humano
 - Otros
42. ¿Qué acciones adicionales propondría de cara a su desarrollo y mejora?

Guía de entrevista – Socios productores de la Cooperativa Túpac Amaru

Objetivo de Investigación: Comprender la relación entre asociatividad, competitividad y calidad de los pequeños productores asociados en cooperativas agrarias

FICHA TÉCNICA			
Nombre:		Producto:	
N° hectáreas:		Educación:	
Años en sector:		Org. perteneciente:	
Fecha:		Cargo en Org:	

ASOCIATIVIDAD

1. ¿Cuál es el nivel de asociatividad en su comunidad?
2. En su comunidad o cercana a esta ¿Existen más asociaciones/cooperativas aparte de a la que usted pertenece?
3. A partir de sus experiencias en procesos de asociatividad, ¿qué papel le atribuye a la confianza y relaciones entre sus pares, agentes públicos y otros involucrados en el desarrollo de la asociatividad? (capital social)
4. ¿Cuáles son las razones por las cuales decidió organizarse en la cooperativa Tupac Amaru?
5. ¿Qué aspectos deberían fortalecerse y a cuáles se les debería prestar especial atención para que la asociatividad tenga éxito? ¿En qué aspecto cree que la cooperativa puede mejorar?
6. ¿Hay personas que no se han asociado a la cooperativa? ¿Sabe por qué?
7. Desde su experiencia, ¿qué factores influyen en la desorganización y eventual desintegración de una cooperativa?
8. ¿Durante su tiempo en la cooperativa hubo socios que decidieron dejar la cooperativa? ¿Sabe por qué?

COMPONENTES DE ASOCIATIVIDAD

Gobernanza y Gestión

9. Acerca del cooperativismo, ¿considera que la administración de la cooperativa debe considerar también la gestión de las relaciones entre los involucrados? ¿por qué?

Alianzas

10. ¿Trabajan con instituciones o empresas privadas? ¿Cuáles? ¿Cómo?

Comercio Justo

11. ¿Su producto o proceso de producción cuenta con alguna certificación? ¿Cuáles?
¿Cuántas?

Sostenibilidad

12. ¿Han adoptado algunas prácticas respecto al cuidado de la tierra, de la siembra o cosecha? (Ag. Sustentable)

Cadena de valor

13. ¿Cómo se desarrolla la cadena de valor de la cooperativa/los procesos desde la siembra hasta su venta en el mercado?

Desarrollo territorial / redes empresariales

14. ¿Se han unido o trabajado con alguna otra empresa/cooperativa/organización pública?

FACTORES ASOCIATIVIDAD

Economías de escala

15. ¿Siente que los costos de su producción en general hayan disminuido con su actual volumen de producción?

Aumento de la productividad

16. En cuanto al nivel de su cosecha ¿en cuánto aumentó desde que pertenece a la cooperativa?

Mejora de productos

17. ¿Qué mejoras han tenido su producto/café, en cuanto a su siembra, cosecha y post cosecha? ¿han trabajado en la mejora de calidad?

Acceso a tecnología

18. Desde que pertenece a la cooperativa ¿Ha podido acceder a nuevas maquinarias o tecnologías que ayudan en su producción?

Acceso a mercados

19. ¿A cuántos mercados le venden? ¿Estas son ventas aseguradas?

Aumento de la capacidad de negociación con proveedores y clientes

20. ¿Siente que ahora tiene mayores periodos de pago con su proveedor?
21. ¿Su comprador le paga en menor tiempo?

Capacitaciones

22. ¿Recibe capacitaciones dentro de la cooperativa?
23. ¿Qué opinión tiene sobre las capacitaciones que recibe en la cooperativa?
24. ¿En qué temas Ud. Recibe capacitaciones en la cooperativa?
25. ¿Con qué frecuencia Ud. Recibe capacitaciones a través de la cooperativa?
26. ¿Ha aprendido nuevos conocimientos al integrarse a la cooperativa?

Liderazgo empresarial

27. ¿Quién o quiénes son los encargados de la administración de la cooperativa? ¿es algún socio o es alguien contratado? ¿Tiene algún estudio técnico o universitario de administración?

Financiamientos

28. ¿Cuál ha sido la diferencia del acceso al crédito antes y después de que los productores se asocien?

Inversiones conjuntas

29. Desde su pertenencia a la cooperativa ¿Ha realizado inversiones con los demás socios para el capital de la cooperativa, compra de algún material, insumo, etc? Podría comentar el proceso ¿hubo personas en contra, abstenciones, etc?
30. ¿Cuál es el logro más importante de la cooperativa?
31. ¿Qué nuevas oportunidades han obtenido los productores gracias a la cooperativa?
32. ¿Cómo ve a la cooperativa de aquí a unos 5 años? ¿Cómo se ve Ud. dentro de la cooperativa de aquí a unos 5 años?

CALIDAD DE VIDA

33. En su experiencia de asociatividad, ¿Qué impacto ha generado ella en los siguientes puntos?
- Nivel de pobreza
 - Acceso a servicios básicos
 - Educación
 - Salud
34. Desde su punto de vista, ¿cómo ha cambiado la vida de la comunidad gracias a la aparición de la cooperativa?
35. ¿En qué invierte las ganancias obtenidas por la cooperativa?

CONTEXTO AGRARIO PERUANO

36. ¿Cómo considera el nivel de promoción de la asociatividad por parte del Estado?
37. ¿Se ha visto beneficiado con alguna de estas políticas y normas del Estado? ¿Considera que son suficientes?
38. ¿Conoce la Ley de promoción del sector agrario? ¿Qué opinión le merece?
39. A nivel general, ¿Cuáles son las principales dificultades al momento de asociarse?
- Comente sobre los siguientes:
- a. Comercialización

- b. Minifundio
 - c. Crédito agrario
 - d. Uso inadecuado de recursos naturales
 - e. Bajo nivel de capital humano
 - f. Otros
40. ¿Qué acciones adicionales propondría de cara a su desarrollo y mejora?
41. ¿El tipo de producto y la zona geográfica influencia en su posibilidad de asociarse?



Guía de entrevista – Agentes del sector público, agentes de organizaciones sociales, agentes privados y consultores independientes del sector agrario

Objetivo de Investigación: Comprender la relación entre asociatividad, competitividad y calidad de los pequeños productores asociados en cooperativas agrarias

FICHA TÉCNICA			
Nombre:		Cargo:	
Empresa:		Especialidad:	
Fecha:		Años de experiencia:	

ASOCIATIVIDAD

1. ¿Cuál consideraría que es el nivel de desarrollo de la asociatividad en el sector agrario peruano? ¿Considera Ud. que, en los últimos cinco años, este nivel de desarrollo ha aumentado, permanecido igual o ha decaído? ¿Cuáles serían las principales razones?
2. ¿Qué papel le atribuye a la confianza y relaciones sociales en el desarrollo de la asociatividad?
3. Para que una asociación se desarrolle con éxito, ¿qué aspectos deberían fortalecerse y a cuáles se les debería prestar especial atención?
4. Para los pequeños productores agrarios, ¿cuál sería la mejor manera de asociarse? ¿Por qué? (cooperativa, asociación, etc.)
5. Acerca del cooperativismo, ¿considera importante una diferenciación entre gobernanza y gestión de la organización? ¿por qué?
6. ¿Qué factores influyen en la desorganización y eventual desintegración de una cooperativa?
7. ¿Qué ventajas destacaría de una buena implementación de la asociatividad a nivel operacional, comercial, humano y financiero?

COMPETITIVIDAD

8. ¿En qué sentido podría hablarse de competitividad de los pequeños productores agrarios? ¿Cuándo y por qué?
9. ¿Encuentra una relación entre competitividad y desarrollo territorial? ¿Cómo aplicaría esto a los pequeños productores?

10. ¿Qué importancia les asigna a los siguientes factores en la competitividad de los pequeños productores?:

- Capacidad tecnológica y productiva
- Conocimiento y acceso a mercados
- Capacidad y calidad de capital humano
- Alianzas estratégicas
- Otros

VARIABLES DE COMPETITIVIDAD

11. A partir de sus conocimientos y experiencias, ¿qué opinión tiene sobre las siguientes variables? ¿Se encuentran presentes en cooperativas y asociaciones? ¿Cómo se desarrollan? ¿Qué nivel de importancia, del 1 al 5, les asignaría a las siguientes variables en la asociatividad?

- a. Economías de escala 10 4
- b. Aumento de la productividad 8 4
- c. Mejora de productos 8 4
- d. Acceso a tecnología 8 4
- e. Acceso a mercados 10 4
- f. Aumento de la capacidad de negociación con proveedores y clientes 8 5
- g. Capacitaciones 6 5
- h. Liderazgo empresarial 6 5
- i. Confianza y motivación 10 5
- j. Financiamientos 7 4
- k. Inversiones conjuntas 7 4

CALIDAD DE VIDA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

12. Destacar de acuerdo a sus conocimientos, las ventajas que los pequeños productores pueden encontrar en la asociatividad:

- Nivel de pobreza
- Acceso a servicios básicos
- Educación
- Salud

CONTEXTO AGRARIO PERUANO

13. ¿Cómo considera el nivel de promoción de la asociatividad por parte del Estado?

14. ¿Considera que las políticas y normas actuales para el sector agrario están adecuadamente enfocadas para promover a los pequeños productores?
- Desarrollo de capacidades para la innovación
 - Fortalecimiento de capital humano
 - Impulso de mecanismos de financiamiento
15. ¿Es suficiente, alcanza a los más pobres? ¿Qué opinión merece la calidad de vida de los pequeños productores?
16. ¿Qué opinión merece la Ley de promoción del sector agrario?
17. A nivel general, ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan los pequeños productores al momento de asociarse? Comente sobre los siguientes:
- a. Comercialización
 - b. Minifundio
 - c. Crédito agrario
 - d. Uso inadecuado de recursos naturales
 - e. Bajo nivel de capital humano
 - f. Otros
18. ¿Qué acciones adicionales propondría para el desarrollo de los pequeños productores?
- ¿El tipo de producto y la zona geográfica influencia en la posibilidad de asociarse de los pequeños productores?